

مركز البحوث

الثقافة التنظيمية والقيادة

تأليف
إدجار هـ. شاين

ترجمة
د. محمد منير الأصبحي - محمد شحاتة وهبي
إدارة الترجمة - مركز البحوث
معهد الإدارة العامة

راجع الترجمة
أ.د. علي عبدالهادي مسلم

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

الثقافة التنظيمية والقيادة

تأليف

إدجار هـ. شاين

ترجمة

د. محمد منير الأصبحي - محمد شحاتة وهبي

إدارة الترجمة - مركز البحوث

معهد الإدارة العامة

راجع الترجمة

أ. د. علي عبدالهادي مسلم

١٤٣٢هـ - ٢٠١١م

بطاقة الفهرسة

Ⓒ معهد الإدارة العامة، ١٤٣٢هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

شاين، إدجار

الثقافة التنظيمية والقيادة / إدجار شاين؛ محمد منير الأصبحي؛ محمد شحاتة وهبي - الرياض، ١٤٣٢هـ.

٤٣٦ ص: ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك: ٠-١٩٣-١٤-٩٩٦٠-٩٧٨

١ - الثقافة العربية ٢ - الفكر العربي

أ - الأصبحي، محمد منير

ديوي ٣٠١,٢٩٥٦ ١٤٣٢/٥٥٣

رقم الإيداع: ١٤٣٢/٥٥٣
ردمك: ٠-١٩٣-١٤-٩٩٦٠-٩٧٨

هذه ترجمة لكتاب:

Organizational Culture and Leadership

Third Edition

by

Edgar H. Schein

من سلسلة:

The Jossey-Bass Business & Management Series

Published by Jossey-Bass

A Wiley Imprint

1741-Market St., San Francisco, CA 94103 989

www.josseybass.com

المحتويات

الموضوع | الصفحة

الموضوع	الصفحة
مقدمة	٧
شكر وتقدير	٩
المؤلف	١٠
الجزء الأول: تعريف الثقافة التنظيمية والقيادة	١٣
مفهوم الثقافة التنظيمية: ما الداعي للاهتمام بها؟	١٧
مستويات الثقافة	٣٧
الثقافات داخل المنظمات: أمثلة لحالتين	٤٩
كيف تنشأ الثقافة في مجموعة جديدة	٧١
الجزء الثاني: أبعاد الثقافة	٩٣
افتراضات حول قضايا التأقلم الخارجي	٩٧
افتراضات حول إدارة التكامل الداخلي	١١٩
افتراضات ثقافية أكثر عمقاً حول الواقع والحقيقة	١٤٣
افتراضات حول طبيعة الوقت والحيز	١٥٥
افتراضات حول الطبيعة البشرية والأنشطة والعلاقات	١٧٥
الأنماط الثقافية	١٩٣
فك رموز الثقافة	٢٠٥
الجزء الثالث: دور القيادة في بناء الثقافة وترسيخها وتطويرها	٢٢٥
كيف يبدأ القادة تكوين الثقافة؟	٢٢٩

المحتويات

الموضوع	الصفحة
كيف يعمق القادة ثقافاتهم وكيف ينقلونها لغيرهم؟	٢٤٩
الدور المتغير للقيادة التنظيمية في «منتصف العمر» التنظيمي	٢٧٥
ما الذي يحتاج القادة إلى معرفته بخصوص التغيرات الثقافية؟	٢٩١
نموذج مفاهيمي للتغير الثقافي المنظم	٣١٧
تقييم الأبعاد الثقافية تدخلٌ من عشر خطوات	٣٣٥
حالة دراسية عن التغيير الثقافي التنظيمي	٣٦٣
ثقافة التعلم وقائد التعلم	٣٩١
مراجع	٤١٧

مقدمة:

بلغت الثقافة التنظيمية ســن الحلم. هذا المفهوم لم يتمتع بالقدرة على الاستمرار فحســب وإنما امتد ليشمل الثقافات المهنية والمجتمعية أيضاً. فالثقافة، على المستوى القومي، قد زادت أهميتها عن ذي قبل، لأنها تساعدنا في الوقوف على حقيقة الصراعات داخل المجموعــات. وهي، كما تبين، ضرورية لفهم الصراعات داخل المجموعات على مســتوى المنظمات أيضاً. فسنوات عملي التي قضيتها في مجال الخبرة الاستشارية مع شركة المعدات الرقمية Digital Equipment Corporation زودتني بمادة قيمة من الحالات التي عرضتها في الطبعتين الســابقتين لهذا الكتاب، ولكنني ما عرفت أهمية الثقافة التنظيمية على أنه مفهوم تفسيري، إلا من خلال محاولتي معرفة السبب وراء نجاح شــركة المعدات الرقمية، بوصفها مشروعاً تجارياً في بادئ الأمر، وإخفاقها في النهاية. إن ملاحظة ما يحدث في المنظمات أمر ســهل إلى حد لا بأس به، ومن ذلك على ســبيل المثال إخفاقات القيادة، وقصر النظر في التسويق، والصلافة المبنية على نجاح سابق وما إلى ذلك، إلا أننا وفي خضم ما يبذل من جهد لفهم السبب وراء حدوث مثل هذه الأشياء نجد الثقافة وقد تبلور معناها. (شاين Schein, 2003).

في عصر تلقى القيادة فيه الترويج المتكرر بصفتها متغيراً حاسماً في تحديد نجاح المنظمات أو فشلها، تزداد أهمية النظر إلى الوجه الآخر من العملة التي تمثل القيادة أحد وجهيها، ويتمثل وجهها الآخر في كيفية تكوين القادة للثقافة، وكيف تحدد الثقافة القــادة وتكونهم. وقد حاولت الطبعتان الأولى والثانيــة من هذا الكتاب أن تبين هذه الصلة، وآمل أن أكون قد تمكنت من تقوية هذه الصلة في هذه الطبعة الثالثة.

وقــد بقيت نماذج المفاهيم المتعلقة بكيفية التفكير فــي بنية ثقافة المنظمة وأدائها لوظيفتهــا والــدور الذي تلعبه القيادة في تكوين الثقافــة وإدارتها على حالها إلى حد ما في هــذه الطبعة الثالثة. ولكنني تمكنت من إضافة مادة جديدة مبنية على بحوث موضوعية حديثة، وأن أجعل المفاهيم أكثر زهاءً بتســمية عدد أكبر من المنظمات التي عملت معها على مر السنين.

وقــد أعيدت كتابة جميع الفصول ومراجعتهــا، فأصبح عدد منها أقصر مما كان، وأصبــح عدد أكبر أكثر طــولاً بإضافة المزيد من الحالات التــي تمكنت من إدخالها. وإضافــة إلى ذلك، قمت بشــكل انتقائي بإدخال مواد ذات صلة مــن عدد كبير جداً مــن الكتب والأبحاث الأخرى التي كُتِبَت حــول موضوع الثقافة التنظيمية منذ الطبعة

السـابقة، ومن الواضح أنه لا تزال تتوافر لدى الدارسـين والممارسين نماذج مختلفة حـول كيفية التفكير في الثقافة. ولم أقم بمسـح جميع هذه النماذج بشـكل مفصل ولكنني حاولت أن أبين الاختلاف في وجهات النظر كلما أمكن ذلك. وأعتذر للزملاء الذيـن ربما أكون قد أغفلت عملهم أو اخترت ألا أضمه إلى هذا الكتاب، ولكن هدفي ليس كتابة كتاب مدرسـي تعريفي حول الثقافة، بل هو استكشاف طريقة في التفكير بالثقافـة أعتقد أنها تتناسـب مع ما نبذله من جهد في فهـم المجموعات والمنظمات والمهن أكثر من أي طريقة أخرى.

هـذه الطبعة مقسـمة إلى ثلاثة أجـزاء: يركز الجزء الأول منهـا على الثقافات التنظيمية والمهنية– كيفية التفكير بها، وكيفية تعريفها، وكيفية تحليلها. وتكثر الإشارة في هذا الجزء إلى القيادة، كما يسـلط الضوء على القضايا المتعلقة بها، لكن التركيز ينصب بشكل واضح على خلق وعي أكبر بماهية الثقافة ودورها.

ويركـز الجزء الثاني على محتوى الثقافة، فالثقافة بأحد المعاني تغطي كل جوانب الحيـاة لمجموعة معينة، ومن هنا فالمحتوى من حيث المبدأ شاسـع ولا نهاية له. ومع ذلـك فنحن بحاجة إلى فئات تصنيفيـة للقيام بالتحليل، وهنا يمكـن أن نعتمد على الأنثروبولوجيا وديناميكية المجموعات لتطوير مجموعة من الأبعاد من الأرجح أن تكون مفيدة في جعل المشهد الثقافي مفهوماً من حيث تطبيقه على المنظمات.

وينتقل التركيز في الجزء الثالث إلى القائد بصفته مؤسساً ومديراً وضحية للثقافة، في نهاية المطاف، إذا لم يكن مدركًا لكيفية إدارتها. ومن العناصر الفائقة الأهمية في هذا التحليل أن يفهم كيف يتوافق نشـوء الثقافة وتطورها مع نشوء المنظمة وتطورها مـع مـا يحققه النجاح من نمو ونضج. والقضايا التـي يواجهها القادة في أي مرحلة من مراحل نمو المنظمـات هي قضايا مختلفة تمام الاختلاف، ويرجع ذلك جزئياً إلى اختـلاف الدور الذي تلعبه الثقافة في كل من هذه المراحل. ومعظم الكتب التي تتناول القيادة تهمل هذا الجانب منها إهمالاً يكاد يكون تاماً.

شكر وتقدير

إلــى قراء الطبعتين الأولى والثانية أعمــق امتناني. فلولا ملاحظاتهم الناقدة لهذا العمل وإدراجهم إياه في مقرراتهم الدراســية وفي أعمالهم الاستشارية لما توفرت لي الطاقة لكتابة طبعة ثالثة. ومرة أخرى لعب الدعم والتحفيز من زملائي دوراً أساسياً، وخاصة الملاحظــات التي أوردها جون فان مانن John Van Maanen وأوتو شــارمر Otto Scharmer وجــوان مارتن Joanne Martin وماري جو هاتش Mary Jo Hatch ومايكن شولتس Majken Schultz وبيتر فروست Peter Frost.

كما أن دار جوسي - باس Jossey-Bass للنشر قدمت لي التشجيع التام والمتواصل، كما وجدت من هيئة التحرير فيها، خاصة بايرون شنايدر Byron Schneider التحفيز والدعم، وكانت الملاحظات التي جاءت من أعضاء الهيئة أساسية في توصلي إلى رؤية صحيحة لكتاب نشــر أول مرة عام ١٩٨٥. فقد تكونت لدي جملة من الأفكار الجيدة حول ما هو مفيد ويجب الحفاظ عليه، وما ينبغي حذفه، وما ينبغي إضافته أو تعزيزه. وإنني ممتن لهم جميعًا.

وأعتقد أن من المهــم أيضاً الإقرار بالتأثير الرائع الإيجابي لتقنية معالجة الكلمات. فالعمل في إعداد هذه الطبعة بدأ بمجموعة من الفصول جرى نقلها من الطبعة الثانية بواســطة المسح الضوئي، مما أتاح التنقيح الفوري من خلال شبكة الإنترنت. كما أمكن إجراء مسح ضوئي للمواد من الطبعة الأولى التي قررت إعادتها في الطبعة الثالثة، كما يمكن إدخال ملاحظات القراء على النص مباشرة واستخدامها أو عدم استخدامها دون الحاجة إلى إعادة نسخها. وبالإضافة إلى ذلك فإن النسخة النهائية يمكن إرسالها إلى الناشر مباشرة على أقراص أو بطريقة إلكترونية، ولذا فإن النص يكتمل بمجرد تصويب الخطــأ، وهذا كلــه تجربة من أغرب وأمتع ما يمكن بالنســبة لكاتب لا زال يتذكر كيف كانت الكتابة باستخدام أوراق كربون وأوراق ناسخة وعمليات إعادة نسخ لا نهاية لها.

وأخيراً وليس آخراً أشــكر زوجتي ماري التي جلســت صابرة أثناء اختفائي لأعمل على الحاســب الآلي بين الحين والآخر. لكنها هي أيضاً اســتحوذ عليها سحر البريد الإلكتروني وغيره من الغرائب الإلكترونية، لذلك فهي الآن أكثر تفهماً لكيفية ســيطرة الشاشات على انتباهنا.

أيار (مايو) ٢٠٠٤

كامبردج، ماساتشوستس إدجار هـ. شاين

المؤلف:

تلقى إدجار هـ. شـــاين Edgar H. Schein تعليمه في جامعتي شيكاغو وستانفورد حيث حصل على درجة الماجستير في علم النفس عام ١٩٤٩؛ وحصل من جامعة هافارد علـــى درجة الدكتوراه في علم النفـــس الاجتماعي عام ١٩٥٢. وخلال فترة خدمته في الجيش الأمريكي التي اســـتمرت من ١٩٥٢ إلى ١٩٥٦ عمل رئيســـاً لقسم علم النفس الاجتماعي في معهد والتر ريد العسكري للأبحاث Walter Reed Army Institute of Research. وقد التحق بمدرسة سالون للإدارة Salon School of Management في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (Massachusetts Institute of Technology (MIT عام ١٩٥٦، وعُين أستاذاً في الإدارة وعلم النفس التنظيمي عام ١٩٦٤.

وفي الفترة من ١٩٦٨ إلى ١٩٧١شغل شاين منصب أستاذ التخطيط في مرحلة قبل التخرج في (MIT) وأصبح عام ١٩٧٢ رئيســـاً لمجموعة دراســـات المنظمة في مدرسة ســـالون، وهو المنصب الذي ظل يشغله حتى عام ١٩٨٢. وكان قد تم تكريمه عام ١٩٧٨ عندما مُنح لقب أستاذ الإدارة، وقد ظل يشغل ذلك المنصب حتى عام ١٩٩٠.

ويشـــغل شـــاين الآن منصب أستاذ متفرغ بمدرسة ســـالون للإدارة وهو يعمل فيها كبير محاضرين بـــدوام جزئي. وهو أيضاً المحرر المؤســـس لمجلة Reflections، وهي مجلة تنشرها جمعية التعليم التنظيمي Society for Organizational Learning وهي مخصصة لخلق التواصل بين المعاهد الأكاديمية والاستشاريين والممارسين حول البناء المعرفي ونشره والاستفادة منه.

لقد كان شـــاين باحثاً وكاتباً وأســـتاذاً واستشـــارياً غزير الإنتاج، فقد كتب إلى جانب العديد من المقالات المنشـــورة في المجلات المهنيـــة، أربعين مؤلفاً من ضمنها كتاب علـــم النفس التنظيمي (الطبعة الثالثـــة، ١٩٨٠) وديناميكيات المهنة (١٩٧٨)، والثقافة التنظيمية والقيادة (١٩٨٥، ١٩٩٢) واستشارة العملية، الجزء الأول والثاني (١٩٦٩، ١٩٨٧، ١٩٨٨)، إعـــادة استشـــارة العمليـــة (١٩٩٩)، وثقافة المنظمة ودليل البقاء (١٩٩٩).

أعد شـــاين تحليلاً ثقافياً لمجلس إدارة التطوير الاقتصادي بسنغافورة Singapore Economic Board (MIT Press, 1997)، وكان قد نشر تحليلاً مطولاً عن نشأة شركة المعدات الرقمية وســـقوطها، حمل عنوان «ماتت شركة المعدات الرقمية: فلتحيا شركة المعـــدات الرقميـــة» (DEC Is Dead; Long Live DEC)، وغيرهـــا. كما كان محرراً

مشـــاركاً لريتشـــارد بيكهارد Richard Beckhard مؤلف سلســـلة أديسون ويسلي عن تطوير المنظمات، وقد نشر منها ما يربو على ثلاثين مؤلفاً منذ بدايتها عام ١٩٦٩.

ولقد تركز عمله الاستشـــاري على الثقافة التنظيمية وتطوير المنظمة واستشارات العملية وديناميكيات المهنة، وكان من بين عملائه القدامى والحاليين شركات كبرى في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وشركات أعالي البحار، مثل شركة المعدات الرقمية، وشـــركة سيبا-جايجي، وشركة آبل، وســـيتي بانك، وجنرال فوودز، وبروكتور وجامبل، وشـــركة الصناعات الكيماوية، الملكية وساب كومبيتك، وشتاينبرج، وألكوا، وموتورولا، وهيوليت باكارد، وإكســـون، وشل، وأموكو، وكون إيديسون، ومجلس التنمية الاقتصادية في ســـنغافورة، بالإضافة إلى الوكالـــة الدولية للطاقة النووية (وكان عمله في كل هذه الشركات يتعلق بموضوع ثقافة الأمان).

حصل شاين على العديد من الدرجات الشرفية والجوائز لتميز كتاباته، وكان آخرها جائـــزة إنجاز العمر التي حصل عليها في الثالث من فبراير عام ٢٠٠٠ بمقر الجمعية الأمريكية لتدريب المديرين؛ وحصل أيضاً على جائزة إيفريت شـــرينجتون هوجز للمنح الدراســـية المهنية من القســـم المهنـــي بأكاديمية الإدارة في الثامن من أغســـطس من العام نفســـه؛ بالإضافة إلى جائزة ماريون جيسلاسون للقيادة في التنمية الإدارية من مدرسة بوســـطن للإدارة، الدائرة المستديرة لتنمية الإدارة التنفيذية في الحادي عشر من ديسمبر عام ٢٠٠٢.

شـــاين هو زميل الرابطة الأمريكية لعلم النفـــس وأكاديمية الإدارة، وهو متزوج وله ثلاثة أبناء وسبعة أحفاد، ويعيش هو وزوجته ماري في كامبريدج في ماساتشوستس.

الجزء الأول

تعريف الثقافة التنظيمية والقيادة

سوف أتناول في هذا الجزء من الكتاب تعريف الثقافة وعلاقتها بالقيادة. فالثقافة هي ظاهرة ديناميكية تحيط بنا في كل وقت وحين، إذ إنها تتكون على الدوام من خلال تفاعلاتنا مع الآخرين، وتتشكل من خلال سلوك القيادة، بالإضافة إلى مجموعة من الهياكل والروتين والقواعد والأعراف التي توجه السلوك وتقيده. وحين يأتي المرء بالثقافة إلى مستوى المنظمة بل وأدنى من ذلك إلى المجموعات داخل المنظمة، يمكن له أن يرى كيف تولد الثقافة وتترسخ وتتطور وكيف تُسْتَغَل في النهاية، كما يرى في الوقت نفسه كيف تقي أعضاء المجموعة وتمنحهم الاستقرار وتوفر لهم الهيكل والمحتوى التنظيمي المناسب. وهذه العمليات الديناميكية التي تولد الثقافة وتديرها هي جوهر القيادة وتجعل المرء يدرك أن القيادة والثقافة وجهان لعملة واحدة.

لقد حظيت القيادة بقدر من الدراسة أكبر بكثير مما حظيت به الثقافة التنظيمية، مما أدى إلى انتشار مُخْبِط للمفاهيم والأفكار التي تفسر حقيقة القيادة وتبحث في ما إذا كانت القيادة موروثة أم مكتسبه، وما إذا كان من الممكن تدريب الأشخاص ليصبحوا قادة، والصفات التي يتمتع بها القادة الناجحون. وأنا لن أقوم بمراجعة هذه المسائل، بل سأركز على ما أرى أنه يرتبط ارتباطاً **فريداً** بالقيادة – أي على صنع الثقافة وإدارتها.

وكما سنرى فإن ذلك يتطلب منظوراً تطورياً. فأنا أعتقد أن الثقافات تنشأ عن طريق شخصيات قيادية تفرض قيمها وافتراضاتها الخاصة على مجموعة ما. وإذا كانت تلك المجموعة ناجحة وأصبحت الافتراضات أمراً مسلماً به، يكون لدينا عندئذ ثقافة تحدد للأجيال اللاحقة من أبناء هذه المجموعة النماذج المقبولة للقيادة. فالثقافة من هذا المنطلق تحدد نوع القيادة. ولكن القيادة تستعيد دورها الفاعل مع تعرض المجموعة لصعوبات في التأقلم مع تغير بيئتها إلى الحد الذي تفقد فيه بعض افتراضاتها صلاحيتها. والقيادة من هذا المنظور هي القدرة على الخروج من ثقافة المنظمة التي أوجدت القائد، وبدء عمليات تغيير تطورية أكثر تأقلماً. هذه القدرة على إدراك المرء لحدود ثقافته وتطوير الثقافة بشكل تأقلمي هو جوهر القيادة والتحدي الأكبر الذي تواجهه.

وإذا أراد القادة مواجهة هذا التحدي، فلا بد أولاً أن يفهموا ديناميكية الثقافة، لذلك تبدأ رحلتنا بالتركيز على تعريفات، وحالات إيضاحية، وطريقة مقترحة في التفكير بثقافة المنظمة. وأبدأ في الفصل الأول من هذا الجزء ببعض الإيضاحات الموجزة مع التعرض لواحد من التعريفات. ويتناول الفصل الثاني ذلك المفهوم بصورة

أكثـر إيضاحاً ويدعو إلى إيجاد مفهوم متعدد المسـتويات للثقافة. وفي الفصل الثالث أقـوم بفحص مفصل إلى حد ما لحالتين توضحان جيداً التعقيد الذي تتصف الثقافة به وسـوف يتكرر اسـتخدام هاتين الحالتين في الجزء المتبقي مـن الكتاب. أما في الفصل الرابع فإنني أبين كيف تظهر الثقافة أثناء عملية التفاعل البشري.

وأهم رسـالة أوجهها للقادة في هذه المرحلة هـي أن أتوجه إليهم بقولي: «حاولوا فهم الثقافة، وأعطوها قدرها، واسألوا أنفسكم كيف يمكن لكم البدء في فهم الثقافة التي هي مناط اهتمامكم.

سـوف نلتفت في الجـزء الثاني من هذا الكتاب إلى محتـوى الثقافة، وفي الجزء الثالـث سـنوجه انتباهنا إلى العمليـات الديناميكية التي ينطـوي عليها التفاعل بين القيادة والثقافة.

(١)
مفهوم الثقافة التنظيمية: ما الداعي للاهتمام بها؟

تعتبر الثقافة شيئاً تجريدياً، إلا أن القوى التي تتكون في المواقف الاجتماعية والتنظيمية والمستقاة من الثقافة قوى عاتية، وإذا لم نفهم طريقة عمل هذه القوى نصبح ضحايا لها. ولأوضح كيف يساعد مفهوم الثقافة في توضيح المواقف التنظيمية، سأبدأ بوصف عدة مواقف صادفتني في تجربتي بصفتي استشارياً.

أربعة أمثلة موجزة:

في الحالة الأولى الخاصة **بشركة المعدات الرقمية** Digital Equipment Corporation دُعيتُ لمساعدة مجموعة إدارية في تحسين وسائلها في الاتصال والعلاقات بين أفرادها واتخاذها للقرارات. وبعد عدد من الاجتماعات لاحظت من بين أشياء أخرى: (١) درجة كبيرة من المقاطعة والمواجهة والمجادلة، و(٢) عاطفية مفرطة حول سبل التصرف المقترحة، و(٣) إحباطاً كبيراً بسبب صعوبة إيصال وجهة نظر معينة، و(٤) شعور بأن كل عضو في المجموعة يريد أن يكون رابحاً طيلة الوقت.

وخلال فترة امتدت عدة أشهر أبديت اقتراحات كثيرة حول توفير مساحة أكبر للاستماع، والإقلال من المقاطعة، وتنظيم جدول الأعمال بصورة أفضل، وتخفيف التأثيرات السلبية المحتملة في العاطفية المرتفعة والصدام، والحاجة إلى خفض مستوى الإحباط. وذكر أعضاء المجموعة بأن الاقتراحات مفيدة وعدلوا بعض جوانب الإجراء الذي يتبعونه. فقد خصصوا، على سبيل المثال، وقتاً أطول لبعض اجتماعاتهم. ولكن النمط الأساسي لم يتغير، فأياً كان التدخل الذي حاولت القيام به، فالأسلوب الأساسي للمجموعة قد بقي على حاله.

وفي الحالة الثانية، حالة شركة سيبا - جايجي Ciba-Geigy، وهي شركة متعددة الجنسيات تعمل في مجال الكيماويات والأدوية، مقرها بازل بسويسرا، حيث طلب مني على اعتبار أن ذلك جزء من مشروع استشاري أوسع أن أساعد في إيجاد جو يشجع الابتكار في منظمة شعرت بحاجتها في أن تصبح أكثر مرونة حتى تتجاوب مع بيئة تجارية تزداد ديناميكياً ازدياداً مطرداً. وكانت المنظمة تتألف من وحدات أعمال ووحدات جغرافية ومجموعات وظيفية كثيرة ومختلفة. ومع اكتسابي المزيد

من المعرفة حول هذه الوحدات ومشكلاتها، لاحظت أن بعض الأشياء التي تنطوي على قدر كبير من الابتكار تتم في أماكن كثيرة من الشركة. وقد كتبت عدة مذكرات أصف فيها هذه الابتكارات وأطرح أفكاراً أخرى من تجربتي الخاصة، وسلمت هذه المذكرات للشخص الذي كان حلقة الوصل بيني وبين الشركة مع طلب يفيد بأن يقوم بتوزيعها على مديري الوحدات الجغرافية ووحدات الأعمال المختلفة ممن كانوا بحاجة للاطلاع على تلك الأفكار.

وبعد بضعة أشهر، اكتشفت أن هؤلاء المديرين الذين أعطيتهم المذكرة شخصياً وجدوا أنها مفيدة وتصيب الهدف، إلا أنهم لم يمرروها بينهم إلا في حالات نادرة – إن وُجدت – كما أن حلقة الوصل بيني وبين الشركة لم يقم على الإطلاق بتوزيع أي من تلك المذكرات. وإضافة إلى ذلك فقد اقترحت عقد اجتماعات لمديرين من وحدات مختلفة لتنشيط الاتصالات الجانبية، ولكني لم أجد دعماً على الإطلاق لذلك النوع من الاجتماعات. ويبدو أن كل شيء قمت به أياً كانت طبيعته لم يمكني من جعل المعلومات تتدفق، وخاصة بصورة جانبية عبر الحدود بين الأقسام أو الحدود الوظيفية أو الجغرافية، إلا أن الجميع وافق من حيث المبدأ على أن المزيد من الاتصالات الجانبية سينشط الابتكار ولذا شجعوني على الاستمرار في تقديم «المساعدة».

وفي الحالة الثالثة، قررت شركة أموكو Amoco، وهي شركة نفط كبيرة اندمجت فيما بعد مع الشركة البريطانية للبترول British Petroleum، أن تجمع كل الوظائف الهندسية لديها في وحدة خدمات مركزية مستقلة. وبينما كان المهندسون يمثلون في السابق جزءاً منتظماً من المشاريع، فإنه يفترض فيهم الآن أن يبيعوا خدماتهم للزبائن الذين سيتحملون نفقات هذه الخدمات. وقد قاوم المهندسون هذا الإجراء مقاومة عنيفة وهدد الكثيرون منهم بترك المنظمة، ولذا عجزنا عن إعادة تنظيم هذه المؤسسة الهندسية كي تتماشى ومتطلبات الشركة الجديدة.

وفي المثال الرابع، اضطرت شركة ألفا للطاقة Alpha Power، وهي شركة خدمات تعمل في مجال الكهرباء والغاز وتخدم منطقة حضرية واسعة، لتحمل مسؤولية بيئية أكبر بعد أن وجَّهَت المحكمة إليها اتهامات بالإخفاق في التبليغ عن وجود حرير صخري (أسبستوس) في وحدة محلية كانت قد تعرضت لحادثة. وكان عمال الكهرباء الذين يفخرون بالصورة «البطولية» التي اتخذوها لأنفسهم بأنهم يبقون التيار الكهربائي موصولاً مهما حدث، يتمسكون أيضاً بعرف قوي هو أن المرء لا يبلغ مشكلات انسكاب بعض السوائل أو غيرها من مشكلات البيئة والسلامة إذا كانت التقارير عنها ستؤدي

إلى إحراج المجموعة. وكنت مشتركاً في مشروع استمر عدة سنوات لتغيير هذه الصورة الذاتية التي تجسدت في النموذج «البطولي» إلى صورة النموذج الذي يسارع بالإبلاغ عن جميع الأخطار التي تهدد السلامة والبيئة، حتى لو كان ذلك يعني أن يبلغ المرء عن زملائه – أو عن رؤسائه. وكان المفترض في جميع الموظفين تبني مفهوم جديد للمسؤولية الشخصية والعمل في فريق واحد والانفتاح في الاتصال فيما بينهم. ولكن أياً كانت درجة وضوح التوجه الجديد، فقد استمرت مشكلات السلامة في كل مجال له صلة بالعلاقات بين مجموعة من الزملاء.

والواقع أنني لم أفهم حقاً القوى التي تعمل في كل من هذه الحالات إلا حين بدأت فحص افتراضاتي الخاصة حول الكيفية التي يجب أن تجري الأمور وفقاً لها في كل من هذه المنظمات، وبدأت في اختبار ما إذا كانت افتراضاتي منسجمة مع الافتراضات الدائرة في أنظمة العملاء. وهذه الخطوة – أي فحص الافتراضات السائدة في المنظمة أو المجموعة التي يتعامل معها المرء ومقارنتها بافتراضاته هو – تؤدي بالمرء إلى تحليل ثقافي وستكون هي النقطة التي يتم التركيز عليها من الآن فصاعداً.

وقد تبين أن شركة المعدات الرقمية يسود فيها افتراض بين كبار المديرين ومعظم الأعضاء الآخرين في المنظمة بأن المرء لا يمكنه أن يقرر ما إذا كان شيء ما «صحيحاً» أو صادقاً» إلا إذا أخضع فكرته أو مقترحه إلى نقاش مكثف، بل إن الأبعد من ذلك، أن الأفكار التي تصمد في وجه مثل ذلك النقاش هي وحدها التي تستحق الأخذ بها. وافترضت المجموعة أن ما تقوم به هو الوصول إلى الحقيقة، وفي هذا السياق كانت اللباقة بين الأعضاء قليلة الأهمية نسبياً. وقد أصبحت أكثر عوناً للمجموعة حين أدركت ذلك وتوجهت إلى أوراق العرض وبدأت بكتابة الأفكار المختلفة التي كانت المجموعة تعالجها، وحين يتعرض شخص للمقاطعة من أحد المشاركين، كنت أطلب منه أن يعيد طرح النقطة التي يثيرها بدلاً من أن أعاقب المُقاطِع. وبدأ أعضاء المجموعة يركزون على البنود المكتوبة على الأوراق ووجدوا أن ذلك بالفعل يحسّن الاتصال بينهم ويحسّن من عملية الوصول إلى القرارات. وقد توصلت في النهاية إلى فهم عنصر جوهري من ثقافتهم ومحاولة استيعابه بدلاً من فرض ثقافتي أنا.

وفي شركة سيبا-جايجي Ciba-Gaigy اكتشفت في نهاية المطاف وجود افتراض قوي سائد بأن وظيفة كل مدير هي «ملعبه» الخاص الذي لا يجوز انتهاك حرمته. والانطباع القوي الذي يتولد على إثر ذلك هو أن وظيفة الشخص هي تماماً مثل بيته، وإذا قام أحد الأشخاص بإعطاء شخص آخر معلومات لم يطلبها منه، فإن فعله هذا

يشابه دخول بيت شخص ما دون دعوة، وإرسال مذكرات للأشخاص يعني ضمناً أنهم لا يعرفـــون المعلومة الموجودة في المذكرة وهذا ينطــوي على إهانة. ففي تلك المنظمة يفخر المديرون بأنهم يعرفون كل ما يلزمهم للقيام بعملهم، ولو أنني علمت ذلك من قبل لكنت طلبت قائمة بأســـماء المديرين وأرسلت المذكرة إليهم مباشرة، وكانوا سيقبلونها مني لأنني المستشار والخبير الذي يتلقى أجراً على مشورته.

وفي شركة أموكو Amoco بدأت أفهم مقاومة المهندسين حين علمت أنه يوجد في ثقافتهـــم المهنية افتراضان قويان بأن «العمل الجيد يجب أن يتحدث عن نفســـه» وأن «المهندسين لا يجب أن يجعلوا من عملهم سلعة تباع وتشترى». وكانوا معتادين على أن يأتـــي الناس إليهم للحصول على خدماتهم ولم يكن لديهم نموذج يحتذى به في كيفية عرض عملهم للبيع.

وفي شركة ألفا للطاقة Alpha Power علمت أن جميع وحدات العمل لديها مبادئ وقيـــم قويـــة تتعلق بحماية النفس والتي كثيراً ما تطغى علـــى المتطلبات الجديدة التي تفرضها الدوائر المعنية على الشركة. وكان لدى المجموعات قاعدة من الخبرة الخاصة بهـــا والتي تحدد ما هو آمن وما هو غير آمن، وهـــي تلك القاعدة التي يثقون بها، في حين أن مهام الإبلاغ عن الحوادث البيئية المتمثلة في انسكاب بعض السوائل وتنظيفها تحتاج إلى مهارات جديدة أصبح العمال بعد فترة مستعدين لتعلمها والتعاون بشأنها.

فـــي كل حالة من هذه الحـــالات لم أفهم ما يجري فـــي أول الأمر لأن افتراضاتي الأساســـية الخاصة حول الحقيقة وعلاقات المجموعات كانت تختلف عن الافتراضات الشـــائعة بين أعضاء المنظمة. وكانت افتراضاتي تعكس عملي بصفتي متخصصاً في علـــم النفس الاجتماعي ومستشـــاراً للمنظمات، في حين كانـــت افتراضات المجموعة تعكس جزئياً وظائف أفرادها بصفتهم مهندســـين كهربائيين، وكيميائيين، وعمالاً في قطاع الكهرباء.

ولفهم هذه المواقف بشـــكل منطقي فإن الأمر يتطلب أن يتبنى المرء منظوراً ثقافياً، ويتعلـــم النظر للعالم **بعدســـات ثقافية**، وإجادة التحليـــل الثقافي، وما أعنيه بذلك هو القدرة على إدراك القوى الثقافية التي تعمل في المجموعات والمنظمات والمهن. وما إن نتعلم النظر للعالم بعدســـات ثقافية حتى تبدأ كل الأشياء باكتساب معنى منطقي بعد أن كانت في البداية غامضة أو مُحْبِطة أو غبية فيما يبدو.

الثقافة: مفهوم مجرد مبني على التجربة:

الثقافة، مفهوماً، لها تاريخ طويل ومتفاوت. فالأشـخاص العاديون يسـتخدمونها ككلمة تشـير إلى الحنكـة والدراية، كما هو الحال عندما نقول عن أحد الأشـخاص إنـه «مثقف». ويسـتخدمها علماء الأنثروبولوجيا للإشـارة إلى العـادات والطقوس التـي تطورها المجتمعات عبر تاريخها. ومنذ عدة عقود، اسـتخدمت الكلمة من قبل بعض الباحثين في شـؤون المنظمات وبعض المديرين للإشـارة إلى المناخ والممارسات التي تطورها المنظمات حول تعاملها مع الأشـخاص، أو إلى ما تتبناه المنظمة من قيم ومعتقدات.

وفـي هذا السـياق يتحدث المديرون عـن تطوير «النوع الصحيح مـن الثقافة» أو «ثقافـة الجـودة» أو «ثقافة خدمة العملاء،» وهم يوحون بـأن الثقافة لها علاقة بقيم معينـة يحاول المديرون أن يدخلوها في منظماتهـم عن طريق التلقين. ويتضمن هذا الاسـتخدام أيضاً افتراضاً بوجود ثقافات أفضل أو أسـوأ وثقافات أقوى أو أضعف، وبـأن النوع «الصحيح» من الثقافة سـيؤثر في مدى فاعليـة المنظمة. وفي الأدبيات الإدارية يكثر وجود الافتـراض بأن وجود ثقافة أمر ضروري للأداء الفعال، وأنه كلما قويت الثقافة ازدادت فعالية المنظمة.

وقـد أيد الباحثون بعض هذه الآراء بالإبلاغ عن نتائج مفادها أن «القوة» الثقافية أو بعض أنواع الثقافة ترتبط بالأداء الاقتصادي (دينيسون Denison, 1990؛ كوتر وهسكيت Kotter and Heskett, 1992؛ سورينسـن Sorensen, 2002). وقـام الاستشـاريون باستطلاع «مسـوح الثقافة» وزعموا أن بإمكانهم تحسـين الأداء التنظيمي بمساعدة المنظمـات على إيجاد أنواع معينة من الثقافة، لكن هـذه المزاعم مبنية على تعريفات للثقافة مختلفة تماماً عما سـأحاول إثباته هنا. فالكثير من هذه الاستعمالات لكلمة «ثقافة» كما سـنرى، لا تعكس نظرة سطحية وخاطئة للثقافة فحسب، بل تعكس أيضاً درجـة خطيرةً من الميل إلى تقييم ثقافات معينـة بطريقة مطلقة، والإيحاء بأن هناك بالفعل ثقافات «صحيحة» للمنظمات. وكما سنرى، فإن كون الثقافة «جيدة» أو «سيئة»، أو «فعالـة وظائفيـاً» أو لا، لا يعتمد على الثقافة وحدها بـل على علاقة تلك الثقافة بالبيئة الموجودة فيها.

قـد يكون أكثر جوانب الإثارة فـي الثقافة باعتبارها مفهوماً هو أنها توجه أنظارنا إلى ظواهر تكمن تحت السـطح، تكون قوية في تأثيرها لكنها خفية عن الأنظار، كما

أنها ظواهر لاشعورية إلى درجة كبيرة، وبهذا المعنى فإن الثقافة بالنسبة للمجموعة هي تماماً مثل ما تعنيه الشخصية بالنسبة للفرد. فنحن نرى السلوك الناتج، لكننا في كثير من الأحيان لا نستطيع رؤية القوى الكامنة التي تسبب أنواعاً معينة من السلوك. ولكن مثلما توجه شخصيتنا سلوكنا وتقيده، كذلك تقوم الثقافة بتوجيه وتقييد سلوك أعضاء المجموعة من خلال الأعراف المشتركة السائدة في تلك المجموعة.

ولزيادة المسألة تعقيداً، يمكن للمرء أن ينظر إلى الشخصية على أنها تراكم للتعلم الثقافي الذي اكتسبه الفرد داخل عائلته وداخل مجموعة الأقران وفي المدرسة وفي المجتمع وفي المهنة. وبهذا المعنى فالثقافة في داخلنا نحن الأفراد ولكنها مع ذلك تتطور باستمرار مع ما ننضم إليه أو نؤسسه من مجموعات جديدة تكوِّن مع مرور الزمن ثقافات جديدة. وهكذا فالثقافة بوصفها مفهوماً هي شيء تجريدي، ولكن من المؤكد أن عواقبها في السلوك والمواقف ملموسة جداً.

وإذا كان للمفهوم التجريدي أن يكون مفيداً لتفكيرنا، فإنه يجب أن يكون قابلاً للملاحظة كما يزيد فهمنا لمجموعة من الأحداث تكون دونه غامضة أو غير مفهومة بشكل جيد. وانطلاقاً من وجهة النظر هذه، سوف أحاول البرهنة على ضرورة تجنب النماذج السطحية من الثقافة والاعتماد على النماذج الأنثروبولوجية الأكثر تعقيداً. وتعطي الثقافة بوصفها مفهوماً أكبر قدرٍ من الفائدة إذا ساعدتنا على أن نفهم الجوانب الخفية والمعقدة من الحياة فهماً أفضل ضمن مجموعات ومنظمات ومهن، ولا يمكننا الوصول إلى هذه الدرجة من الفهم إذا استخدمنا تعريفات سطحية.

ما الذي يحتاج إلى شرح؟

يعمل معظمنا أياً كانت أدوارنا طلبة أو موظفين أو مديرين أو باحثين أو استشاريين في مجموعات ومنظمات من أنواع مختلفة وعلينا التعامل معها. ومع ذلك لا زلنا نجد صعوبة كبيرة في فهم وتبرير الكثير مما نلاحظه ونتعرض له في حياتنا داخل المنظمات. فالكثير من الأشياء تبدو بيروقراطية أو نوعاً من المناورات السياسية أو مجرد لا عقلانية - كما في الحالات الأربعة التي تناولتها بالوصف في بداية هذا الفصل.

والناس في مراكز السلطة، وخاصة رؤساؤنا المباشرون، كثيراً ما يشعروننا بالإحباط أو يتصرفون تصرفاً غير مفهوم، وأولئك الذين نعتبرهم قادة منظماتنا في كثير من الأوقات يخيبون أملنا. فحين ندخل في مجادلات أو مفاوضات مع الآخرين،

فإننا في كثير من الأوقات لا نفهم كيف يمكن لخصومنا أن يتخذوا مثل هذه المواقف السخيفة. وحين نراقب منظمات أخرى، كثيراً ما يصعب علينا فهم السبب وراء قيام أشخاص أذكياء بمثل هذه الأمور الغبية. ونحن ندرك الاختلافات الثقافية على المستوى العرقي أو القومي، لكننا نجدها محيرة على مستوى المجموعات أو المنظمات أو المهن.

وحين نحاول - نحن المديرين - أن نغير سلوك المرؤوسين فإننا كثيراً ما نجد مقاومة ضد التغيير إلى حد يبدو تجاوزاً لحدود المعقول، ونلاحظ أقساماً في منظمتنا تبدو مهتمة بالتناحر بعضها مع بعض أكثر من اهتمامها بإنجاز العمل. ونرى مشكلات اتصال وحالات سوء تفاهم بين أعضاء المجموعات لا ينبغي أن تحدث بين أشخاص عقلاء. ونشرح بالتفصيل السبب في ضرورة القيام بشيء مختلف، إلا أن الأشخاص يستمرون في التصرف وكأنهم لم يستمعوا لنا.

وبصفتنا قادة نحاول أن ندفع منظماتنا لتصبح أكثر فاعلية في مواجهة الضغوط البيئية القاسية، فإننا ندهش أحياناً من الدرجة التي يستمر بها أفراد ومجموعات في المنظمة في التصرف بطرق من الواضح أنها غير فعالة، والتي غالباً ما تهدد بقاء المنظمة. وأثناء محاولتنا إنجاز أشياء تتعلق بمجموعات أخرى، كثيراً ما نكتشف أنها لا يتواصل بعضها مع بعض، وأن مستوى النزاع بين المجموعات في المنظمات وفي المجتمع كثيراً ما يكون مرتفعاً إلى حد مذهل.

وبصفتنا معلمين فإننا نواجه أحياناً تلك الظاهرة وهي اتباع الفصول الدراسية المختلفة لسلوك مختلف تمام الاختلاف، رغم أن المادة التي نستخدمها وأسلوبنا التدريسي لا يختلفان. وبصفتنا موظفين في إحدى الوظائف الجديدة، نلاحظ أن الشركات تختلف اختلافاً كبيراً في منهجها، وحتى في الصناعة نفسها والموقع الجغرافي نفسه، بل نشعر بهذه الاختلافات ونحن ندخل من أبواب المنظمات المختلفة، مثل المطاعم أو المصارف أو المحلات أو شركات الطيران.

وبصفتنا أعضاء في مهن مختلفة، ندرك أن كون المرء طبيباً أو محامياً أو مهندساً أو محاسباً أو مهنياً آخر لا ينطوي على تعلم مهارات فنية فحسب، بل ينطوي أيضاً على تبني قيم وأعراف معينة تحدد مهنتنا، وإذا خالفنا بعض هذه الأعراف، نُطرَد من وظيفتنا. ولكن من أين تأتي هذه القيم والأعراف وكيف نتقبل حقيقة أن كل مهنة تعتبر معاييرها وقيمها هي الصحيحة؟

إن مفهوم الثقافة يساعد على تفسير جميع هذه الظواهر وعلى تطبيعها. وإذا فهمنا ديناميكية الثقافة، فسيقل احتمال شعورنا بالحيرة والانزعاج والقلق حين نصطدم بسلوك غير مألوف وغير عقلاني إلى حد ما من الأشخاص داخل المنظمات، وسيكون لدينا فهم أعمق ليس للسبب في أن المجموعات المختلفة من الأشخاص أو المنظمات يمكن أن تكون مختلفة إلى هذا الحد فحسب، ولكن لفهم سبب صعوبة تغييرها أيضاً. بل الأكثر أهمية هو أننا إذا فهمنا الثقافة بشكل أفضل فسوف نفهم أنفسنا فهماً أفضل. وكذلك نفهم فهماً أعمق القوى التي تعمل داخلنا والمسئولة عن تحديد شخصيتنا، التي تحدد المجموعات التي نعتبر أنفسنا جزءاً منها ونرغب في الانتماء إليها.

الثقافة والقيادة:

حين نفحص الثقافة والقيادة عن كثب، نرى السبب الذي يجعلهما وجهين لعملة واحدة، فلا يمكن فهم أحد أوجهها فهماً حقيقياً دون فهم الآخر، فالمعايير الثقافية تحدد كيف تقوم أمة معينة أو منظمة معينة بتحديد قيادتها - من سينال الترقية، من سيحظى بانتباه الأتباع، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، يمكن القول بأن الشيء الوحيد ذا الأهمية الحقيقية الذي يقوم به القادة هو إيجاد الثقافة وإدارتها، وأن الموهبة الفريدة للقادة هي قدرتهم على فهم الثقافة والعمل بها، وأن أقصى عمل من أعمال القيادة هو تدمير الثقافة حين ينظر إليها على أنها تعاني من اختلال وظيفي.

وإذا أراد المرء تمييز القيادة عن الإدارة، فيمكن له القول بأن القيادة توجد الثقافات وتغيرها، في حين أن الإدارة تعمل ضمن ثقافة معينة. ولا أقصد بتعريف القيادة على هذا النحو، الإيحاء بأن من السهل إيجاد الثقافة أو تغييرها، أو أن القادة الرسميين هم وحدهم الذين يحددون الثقافة. بل على العكس، كما سنرى، تشير الثقافة إلى أن العناصر الأكثر استقراراً أقل مطاوعة في مجموعة أو منظمة.

إن الثقافة هي نتيجة لعملية تعلم جماعي معقدة تتأثر جزئياً بسلوك القائد وحده، أما إذا تعرض بقاء المجموعة للخطر بسبب أن عناصر ثقافتها لم تعد ملائمة، ففي نهاية المطاف تقوم القيادة على جميع مستويات المنظمة بوظيفة إعادة التنظيم والتصرف بشكل ما حيال هذا الوضع، وهذا هو المعنى الذي تتضافر فيه القيادة والثقافة من حيث المفهوم.

نحو تعريف اصطلاحي للثقافة:

حين نطبق مفهوم الثقافة على مجموعات ومنظمات ومهن، فمن شبه المؤكد أن نصاب بتشوش من حيث المفهوم والمعنى، لأن مثل هذه الوحدات الاجتماعية يصعب تعريفها بطريقة تزيل عنها الغموض، والصفة الحاسمة المُعَرِّفَة للمجموعة التي سأستخدمها هي حقيقة أن لأعضائها تاريخاً مشتركاً. فأي وحدة اجتماعية لديها نوع ما من التاريخ المشترك ستكون قد طورت ثقافة ما، مع كون قوة تلك الثقافة تعتمد على طول مدة وجودها واستقرار عضوية المجموعة والحدة العاطفية للتجارب التاريخية الفعلية التي اشتركوا فيها. ولدينا جميعاً فكرة عن هذه الظاهرة مستقاة من الحكمة الفطرية، ومع ذلك يصعب تعريفها تعريفاً تجريدياً. وفي الحديث عن الثقافة التنظيمية مع الزملاء وأعضاء المنظمات، كثيراً ما أجد أننا متفقون على أنها موجودة وأن لها تأثيرات مهمة، ولكن حين نحاول تعريفها، فإن أفكارنا حول ماهيتها تختلف اختلافاً تاماً.

وما يزيد الأمور سوءاً أن مفهوم الثقافة كان موضع نقاش أكاديمي بالغ الأهمية خلال ربع القرن الماضي، فهناك عدة مداخل لتعريف الثقافة ودراستها (على سبيل المثال المداخل التي وضعها هوفستيد Hofstede, 1991؛ وترايس وباير Trice and Beyer, 1993؛ وشولتز Schultz, 1995؛ وديل وكندي Deal and Kennedy, 1999؛ وكاميرون وكوين Cameron and Quinn, 1999؛ وأشكناسي ووايلدرم وبيترسون Ashkanasy, Wilderm, and Peterson, 2000؛ ومارتن Martin, 2002). يعد هذا النقاش ظاهرة صحية في كونها تشهد على أهمية الثقافة بوصفها مفهوماً، ولكنها في الوقت نفسه تسبب صعوبات لكل من الدارس والممارس إذا كانت التعريفات مشوشة والاستخدامات غير ثابتة. وفي هذا الفصل التمهيدي لن أقدم أكثر من صورة عامة سريعة لهذا المدى من الاستخدامات ثم أقدم تعريفاً دقيقاً واصطلاحياً يمكن فهمه أكثر من أي تعريف آخر من وجهة نظري. وفي الفصول اللاحقة سنستعرض استعمالات أخرى ووجهات نظر أخرى.

وتؤكد الكلمات الشائعة الاستخدام المرتبطة بالثقافة على أحد جوانبها البالغة الأهمية، ألا وهي فكرة أن هناك أموراً بعينها تتداولها المجموعة وتتبناها. والفئات الرئيسية من الأشياء التي يمكن ملاحظتها والتي ترتبط بالثقافة بهذا المعنى مبينة في النموذج التوضيحي رقم (١ – ١).

نموذج توضيحي رقم (١ - ١): فئات تصنيفية مختلفة مستخدمة في وصف الثقافة

حالات انتظام في السلوك تلاحظ عند تفاعل الأشخاص: اللغة التي يستخدمونها، وما يطورونــه من عادات وتقاليد، والطقوس التي يلجئون إليها في المواقف المختلفة (جوفمان Goffman, 1959, 1967؛ جونــز ومور وســنايدر Jones, Moore, and Snyder, 1988؛ ترايس وباير Trice and Beyer, 1993, 1985؛ فان مانن Van Maanen، ١٩٧٩ب).

أعـراف المجموعات: المعايير والقيم الضمنية التي تتطور داخل مجموعات العمل، مثــل العرف الذي يقول: «عمل يوم معقول لقاء أجر مناســب» بالذات التي تطورت بين العاملين في غرفة البرقيات المصرفية وتناولتها دراسات هاوثورن Hawthorne[1] (هومانز Homans, 1950؛ كيلمان وساكستون Kilmann and Saxton, 1983).

قيم معتنقة: المبادئ والقيم المعلنة على الملأ التي تدَّعي المجموعة أنها تحاول تحقيقها، مثل «جودة المنتج» أو «الريادة في الأسعار» (ديل وكينيدي Deal and Kennedy, 1982, 1999).

فلسـفة رسـمية: السياســات العريضة والمبادئ الإيديولوجية التي تسترشد بها المنظمة في ما تقوم به من أعمال تجاه حملة الأســهم والموظفين والعملاء وأصحاب المصلحــة الآخرين، مثــل «طريقة هـ. ب.» «HP WAY» الخاصة بشــركة هيوليت - باكارد Hewlett-Packard التي رُوِّج لها على نحو واسع جداً (أوتشي Ouchi, 1981؛ باسكال وآثوس Pascale and Athos, 1981؛ باكارد ، 1995).

قواعـد اللعبـة: القواعــد الضمنية غير المدونة الهادفة لتحقيق انســجام الفرد واســتمراره في المنظمة؛ الأســاليب والتفاصيل التي يجب علــى القادم الجديد إلى المنظمة أن يتعلمها ليحــوز على القبول عضواً فيها؛ «الطريقة التي نتبعها في القيام بالأعمال هنا» (شــاين Schien، ١٩٦٨، ١٩٧٨؛ فان مانــن، ١٩٧٩أ، ١٩٧٩ب؛ ريتي وفنكهاوسر Ritti and Funkhouser, 1987).

المناخ: الإحســاس الذي ينتشــر بين مجموعة ما بســبب التصميم المادي للمكان والطريقــة التي يتفاعل بها أعضاء المنظمة بعضهم مع بعض ومع العملاء وغيرهم من الغرباء (أشــكنازي ووايلدروم وبيترســون Ashkanasy, Wilderom, and Peterson, 2000؛ شنايدر Schneider, 1990؛ تاجيوري وليتوين Taguiri and Litwin, 1968).

(١) دراسات هاوثورن هي دراسات أجراها إلتون مايو Elton Mayo الأستاذ في جامعة هارفارد ما بين ١٩٢٤ و١٩٣٢ في مصنع هاوثورن التابع للشــركة الكهربائية الغربية في شــيكاغو لدراســة أثر ظروف العمل المادية في إنتاجية العاملين. (حاشية المترجم)

المهارات المتأصلة: الكفاءات الخاصة التي يبديها أعضاء المجموعة في إنجاز مهمات معينة، القدرة على القيام بأشياء معينة تنتقل من جيل إلى جيل دون الحاجة إلى تدوينها بالتفصيل (أرجيريس و شون Argyris and Schön, 1978؛ كوك ويانو Cook and Yanow, 1993؛ هندرسون وكلارك Henderson and Clark, 1990؛ بيترز ووترمان Peters and Waterman, 1982).

عادات التفكير والنماذج الذهنية والمفاهيم اللغوية: الأطر المعرفية المشتركة التي توَجِّه الإدراكات والفكر واللغة التي يستخدمها أعضاء المجموعة ويعلمونها للأعضاء الجدد في بدايات عملية التعارف الاجتماعي (دوجلاس، 1986؛ هوفستيد، 2001؛ فان مانن، 1979ب؛ سنج Senge وآخرون، 1994).

معانٍ مشتركة: أوجه التفاهم التي تنتج عن تفاعل أعضاء المجموعة فيما بينهم (كما في جيرتز Geertz, 1973؛ سميرسيتش Smircich, 1983؛ فان مانن وبارلي Barley, 1984؛ فايك Weick, 1995).

«استعارات جذرية» أو رموز تكاملية: الطريقة التي تتطور فيها المجموعات لتصف نفسها بسمات مميزة، وهو شيء قد يلقى التقدير الواعي وقد لا يلقاه أحياناً، إلا أن هذه السمات تصبح متجسدة في الأبنية وفي طريقة ترتيب المكاتب وغيرها من الوسائل المادية الخاصة بالمجموعة. ويعكس هذا الوجه من أوجه الثقافة استجابة الأعضاء الوجدانية والجمالية مقارنة باستجابتهم المعرفية والتقييمية (كما في جاجلياردي Gagliardi, 1990؛ هاتش Hatch, 1990؛ بوندي وفروست ومورجان واندريدج Pondy, Frost, Morgan, and Dandridge, 1983؛ شولتز Schultz, 1995).

الطقوس والاحتفالات الرسمية: الطريقة التي تحتفل المجموعة بها بالأحداث الكبرى والتي تعكس قيماً مهمة أو «مسارات» مهمة بالنسبة للأعضاء، كالترقية وإتمام مشاريع مهمة وتحقيق إنجازات واضحة (كما في ديل Deal وكينيدي، 1982، 1999؛ ترايس وباير Trice and Beyer, 1993).

جميع هذه المفاهيم لها علاقة بالثقافة من حيث كونها تتعلق بأشياء **يشترك** فيها أعضاء الجمعية، ولكن لا يمكن النظر إلى أي منها على أنه هو «ثقافة» المنظمة أو المجموعة. وإذا خطر لشخص أن يسأل عن سبب حاجتنا لكلمة **ثقافة** في الأصل في حين توجد لدينا كل هذه المفاهيم الأخرى - مثل الأعراف والقيم وأنماط السلوك والطقوس

والتقاليد وما شـابه - فإن المرء يدرك أن كلمة **ثقافة** تضيف لمفهوم المشاركة عدة عناصر أخرى بالغة الأهمية ومنها: الثبات الهيكلي والعمق والاتساع والتنميط أو التكامل.

الاستقرار الهيكلي:

تعني **الثقافة** ضمناً مستوى الاستقرار الهيكلي في المجموعة. فحين نقول عن شيء إنه «ثقافي،» لا نعني فقط أنه مشترك، بل مستقر أيضاً، لأنه يعَرِّف المجموعة. وحين نتوصل إلى شعور بهوية المجموعة، فإن هذا الشعور يكون هو القوة الرئيسة لاستقرارنا ولن نتخلى عن هذا الشعور بسهولة، وتظل الثقافة باقية حتى عندما يترك بعض الأعضاء المنظمة. ومن الصعب تغيير الثقافة لأن أعضاء المجموعة يرون أن للاستقرار قيمة لكونه يعطي معنىً ويهيئ الفرصة لاستشراف المستقبل.

العمق:

الثقافة هي أعمق أجزاء المجموعة وكثيراً ما تنشأ في اللاوعي، وهي لذلك ليست واضحة تماماً بقدر وضوح الأجزاء الأخرى. ومن هذا المنطلق، يمكن النظر إلى معظم المفاهيم التي سبق الحديث عنها على أنها تعبيرات عن الثقافة، وليست جوهر ما نعنيه بالثقافة. ولتلاحظ أنه حين يكون الشيء متعمقاً ومتأصلاً فهو يكتسب صفة الاستقرار أيضاً.

الاتساع:

وللثقافة سمة ثالثة هي أنها بعد أن تتكون تغطي كامل أداء المجموعة لوظيفتها. فالثقافة مفهوم سريع الانتشار، فهي تؤثر في جميع الأوجه المحددة لكيفية تعامل المنظمة مع مهمتها الأساسية وبيئاتها المختلفة وعملياتها الداخلية. ولا تمتلك جميع المنظمات ثقافات بهذا المعنى، لكن هذا المفهوم يفيد ضمناً أننا حين نشير إلى ثقافة مجموعة إنما نشير إلى جميع عملياتها.

التنميط أو التكامل:

السمة الرابعة المتضمنة في مفهوم الثقافة والتي تعطيها مزيداً من الاستقرار هي تنميط أو تكامل العناصر بحيث تكوِّن نماذج أكبر أو صورة متكاملة تربط العناصر المختلفة معاً وتكمن في مستوى أكثر عمقاً. وبطريقة ما فإن الثقافة تعني ضمناً أن الطقوس والمناخ والقيم والسلوكيات ترتبط معاً في هيكل كلي متماسك، فهذا التنميط

أو التكامل هو جوهر ما نعنيه بـ «الثقافة». ويُستمد هذا التنميط أو التكامل في نهاية المطاف من الحاجة الإنسانية لجعل بيئتنا معقولة ومرتبة إلى أقصى حد ممكن (ڤايك Weick ١٩٩٥). فالفوضى والافتقار إلى المعنى تجعلنا قلقين، مما يدفعنا للعمل بجد لخفض ذلك القلق عبر تطوير رؤية أكثر اتساقاً وقدرة على التنبؤ بالوضع الفعلي للأمور وللكيفية التي يجب أن تكون عليها. وهكذا فإن «ثقافات المنظمات مثل غيرها من الثقافات تتطور مع صراع جماعات من الأشخاص لإضفاء معنى على عوالمها والتأقلم مع تلك العوالم» (ترايس وباير ، ١٩٩٣، ص ٤).

إذن كيف يجب أن نفكر بـ «جوهر» الثقافة؟ وكيف ينبغي أن نعرّفها اصطلاحاً؟ إن أنفع الطرق في الوصول إلى تعريف شيء تجريدي مثل الثقافة هو التفكير بلغة ديناميكية تطورية، فإذا تمكنا من فهم المصدر الذي تأتي منه الثقافة وكيفية تطورها، نستطيع آنذاك استيعاب شيء مجرد، شيء يوجد في لاوعي المجموعة، ومع ذلك له تأثيرات قوية في سلوك المجموعة.

كيف تتشكل الثقافة؟

تتشكل الثقافة بطريقتين. وسأوضح في الفصل الرابع كيف أن التفاعل العفوي في مجموعة لا هيكل لها يقود تدريجياً إلى أنماط وقواعد للسلوك تصبح ثقافة تلك المجموعة - التي غالباً ما تنشأ في غضون ساعات فقط من تشكل المجموعة. وفي المجموعات ذات الطابع الأكثر رسميةً يقوم فرد واحد بتكوين المجموعة أو يصبح قائدها، وقد يكون هذا الشخص مستثمراً يؤسس شركة جديدة، أو شخصاً متديناً يكوّن مجموعة من الأتباع، أو زعيماً سياسياً يؤسس حزباً جديداً، أو مدرساً يبدأ في تدريس فصل جديد، أو مديراً يتولى إدارة قسم جديد في منظمة ما. وستكون لدى الفرد المؤسس - سواء أكان مستثمراً أم مجرد شخص يدعو إلى اجتماع مجموعة جديدة - رؤى وأهداف ومعتقدات وقيم وافتراضات حول الكيفية التي يجب أن تكون الأمور عليها. وفي البداية سيقوم هذا الشخص، إما بفرض هذه الأمور على المجموعة، أو بانتقاء أعضاء لها على أساس اتفاقهم في الأفكار والقيم، أو كلا الأمرين معاً.

ويمكن أن ننظر إلى عملية فرض تلك الأمور هذه على أنها فعل قيادي أولي، لكنها لا تقوم بإنتاج الثقافة تلقائياً، فكل ما تنتجه هو إذعان التابعين لفعل ما يطلب القائد منهم القيام به. وإذا حقق السلوك الناتج عن ذلك الإذعان «النجاح» - بمعنى أن تنجز

المجموعة مهامها ويشعر الأعضاء شعوراً طيباً تجاه علاقاتهم بعضهم ببعض – عندها فقط ستتأكد معتقدات المؤسس وتتعزز قيمه، والأهم من ذلك أنها ستلقى الاعتراف بكونها معتقدات وقيماً **مشتركة**. ويؤدي ما كان في الأصل رؤية المؤسس **الفردية** للعالم إلى العمل المشترك الذي – إن تحقق له النجاح – يؤدي بدوره إلى إدراك **مشترك** بأن المؤسس «كان على صواب». وعندئذ ستبني المجموعة تصرفاتها مرة أخرى على هذه المعتقدات والقيم، وإذا استمر نجاحها، ستخلص مع مرور الوقت إلى استنتاج مفاده أن لديها الآن الطريقة «الصحيحة» في التفكير والشعور والتصرف.

ومن جهة أخرى، إذا لم تؤد معتقدات المؤسس وقيمه إلى النجاح، فستفشل المجموعة وتختفي أو ستبحث عن قيادة جديدة إلى أن يتم العثور على شخص تؤدي معتقداته وقيمه إلى النجاح، وآنذاك سيكون القائد الجديد المركز الذي تدور حوله عملية تشكّل الثقافة. ومع التعزيزات المستمرة، سيقل وعي المجموعة بهذه المعتقدات والقيم بشكل مستمر، وستبدأ بمعاملتها بشكل متزايد على أنها افتراضات لا تناقش. ومع استمرار هذه العملية، ستسقط تلك الافتراضات تدريجياً من الوعي وتتحول إلى أمور مسلم بها. ومع تحول الافتراضات إلى مسلمات، فإنها تصبح جزءاً من هوية المجموعة، ويتعلمها المنضمون الجدد على أنها طريقة التفكير والشعور والتصرف، وتحدث حين تُنْتَهَك انزعاجاً وقلقاً ونبذاً عن المجموعة، بل الحرمان من عضويتها في نهاية المطاف. ومفهوم الافتراضات هذا، في مقابل المعتقدات والقيم، ينطوي على عدم قابليته للنقاش، فنحن إذا قبلنا المجادلة حول شيء ما، فإن هذا يعني أنه ليس أمراً مسلماً به. ولذلك فإن تعريفات الثقافة التي تتعامل مع **القيم** لابد أن تؤكد أن الثقافة تتكون من **قيم لا نقاش فيها**، وهي ما أسميه أنا **افتراضات**.

وتلخيصاً لما سبق، يمكن لنا أن ننظر إلى الثقافة على أنها التعلّم المشترك المتراكم الذي تتعلمه مجموعة معينة والذي يغطي العناصر السلوكية والعاطفية والمعرفية في الأداء النفسي الإجمالي لأعضاء المجموعة. ولكي يحدث مثل هذا التعلم المشترك، لا بد من وجود تاريخ من الخبرة المشتركة التي بدورها تنطوي على الشعور بجزء من الاستقرار في عضوية المجموعة. وبافتراض وجود هذا الاستقرار والتاريخ المشترك، فإن الحاجة الإنسانية للاستقرار والثبات والمعنى ستجعل العناصر المشتركة المختلفة تشكل أنماطاً يمكن أن يطلق عليها في نهاية الأمر اسم الثقافة.

التعريف الاصطلاحي للثقافة:

يمكـــن الآن تعريف ثقافة مجموعة ما على أنها «نمط من الافتراضات الأساســية المشـــتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشـــاكلها الخاصة بالتأقلـــم الخارجي والتكامل الداخلـــي، ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحاً لأن يجـــري تعليمه للأعضاء الجدد علـــى أنه الطريقة الصحيحـــة للفهم والإدراك والتفكير والشـــعور فيمـــا يتعلق بتلك المشكلات».

أنـــا لا أقول إن كل المجموعـــات تطور ثقافات متكاملة بهـــذا المعنى، فجميعنا يعـــرف مجموعـــات ومنظمات ومجتمعـــات فيها معتقدات وقيـــم معينة تتعارض وجهتهـــا مع معتقـــدات وقيم أخرى؛ مما يؤدي إلى أوضـــاع مليئة بالنزاع واللبس (مارتـــن Martin، 2002). وقد ينتج هـــذا من عدم ثبات العضوية ثباتاً كافياً أو عدم وجود ما يكفي من تاريخ الخبرة المشترك أو وجود عدد كبير من المجموعات الفرعية التي لها أنواع مختلفة من الخبرات المشتركة. وينتج النزاع واللبس أيضاً من واقع أن كل شخص منا ينتمي إلى مجموعات عدة، بحيث يتأثر ما نأتي به إلى أي مجموعة مفترضة بافتراضات تناسب مجموعاتنا الأخرى.

ولكـــن إذا تعين أن يكون لمفهـــوم الثقافة فائدة، فإنه يجب أن يلفت انتباهنا إلى تلك الأشـــياء التي هي من نتاج حاجتنا الإنســـانية للاســـتقرار والثبات. فتشكيل الثقافة هو دائماً حسب تعريفه سعي إلى التنميط والتكامل، رغم أن التاريخ الفعلي لخبـــرات مجموعات كثيرة يمنعها من التوصل نهائيـــاً إلى نموذج واضح المعالم لا لبس فيه.

وإذا كانت ثقافة مجموعة ما نتاجاً للتعلم التراكمي الذي تتعلمه تلك المجموعة، فكيف إذن نصف محتوى ذلك التعلم ونفهرسه؟ إن جميع نظريات المجموعات والمنظمات تميز بين مجموعتين رئيســـيتين من المشـــكلات التي لا بد لجيمع المجموعات، بغض النظر عن حجمها، أن تتعامل معها وهي: (١) البقاء والنمو والتأقلم مع البيئة، و(٢) التكامل الداخلـــي الذي يتيح القيام بالعمل اليومي والقـــدرة على التأقلم والتعلم. ويعكس كلا هذين المجالين الســـياق الثقافي الأوســـع الذي توجد المجموعة فيه والذي تستقي منه افتراضات أساســـية أعمق وأوسع عن طبيعة الواقع والزمن والمكان والطبيعة البشرية والعلاقات الإنســـانية. وســـيأتي في فصول لاحقة شـــرح مفصل لكل مجال من هذه المجالات.

أما هنا فمن الضروري بحث عدة عوامل أخرى مهمة بالنسبة لتعريفنا الرسمي للثقافة.

عملية المهارات الاجتماعية:

حين تصبح لدى مجموعة ما ثقافة فإنها ستنقل عناصر من هذه الثقافة إلى الأجيال الجديدة من أعضاء المجموعة (لويس Louis. 1980؛ شاين، 1968؛ فان مانن، 1976؛ فان مانن وشاين، 1979). إن دراسة ما تعلمه الأعضاء الجدد يعد في واقع الأمر طريقة مفيدة للتعرف على بعض عناصر ثقافة ما، ولكن المرء لا يتسنى له اكتساب معرفة إلا بالجوانب السطحية من الثقافة - خاصة أن الكثير مما يكمن في لب الثقافة لن يظهر في قواعد السلوك المُعلَمة للقادمين الجدد، بل لن ينكشف ذلك للأعضاء إلا مع اكتسابهم لمكانة دائمة وقبولهم في الدوائر الداخلية للمجموعة حيث يفضي أعضاؤها بأسرارهم داخلها.

ومن جهة أخرى، فإن طريقة تعلم المرء واكتسابه للمهارات الاجتماعية التي يتعرض لها قد تكون بالفعل أداة للتوصل إلى افتراضات أكثر عمقاً، وللوصول إلى هذه المستويات الأعمق لا بد للمرء من أن يحاول فهم المدارك والمشاعر التي تظهر في المواقف الحاسمة، ولا بد له من ملاحظة أعضاء نظاميين أو «مخضرمين» وإجراء لقاءات معهم لينمو لديه إحساس صحيح بالافتراضات الأعمق السائدة في المجموعة.

هل يمكن تعلم الثقافة من خلال المهارات الاجتماعية المتوقع اكتسابها أو المهارات الاجتماعية الذاتية؟ هل يمكن للأعضاء الجدد أن يكتشفوا بأنفسهم ما هي الافتراضات الأساسية؟ نعم ولا. إننا نعلم بالتأكيد أن أحد الأنشطة الرئيسة لأي عضو جديد حين دخول مجموعة جديدة هو فك رموز القواعد والافتراضات القائمة. لكن عملية فك الرموز هذه لا يمكن أن تنجح إلا من خلال الملاحظات التي يجود بها الأعضاء القدامى على الأعضاء الجدد أثناء قيام الجدد بتجربة أنواع مختلفة من السلوك. وبهذا المعنى فإن هناك عملية تعليمية تجري بشكل دائم، حتى لو كانت ضمنية تماماً وغير منهجية على الإطلاق.

وإذا لم تكن للمجموعة افتراضات مشتركة، كما هو الحال أحياناً، فسيكون تفاعل الأعضاء الجدد مع القدامى عملية بناء للثقافة أكثر إبداعاً. ولكن في وجود الافتراضات المشتركة، فإن الثقافة يتحقق لها البقاء من خلال تعليم هذه الافتراضات للقادمين

الجدد. ومن هنا تُعرف الثقافة بأنها آلية للتحكم الاجتماعي، وقد تكون أساساً للتحكم الصريح في الأعضاء، بهدف تشكيل مداركهم وتفكيرهم ومشاعرهم بطرق خاصة (فان مانـن وكوندا Kunda, 1989؛ كوندا، 1992؛ شـاين، 1968). وكوننا نوافق أو لا نوافق على هذا على أنه آلية تحكم اجتماعي، هو موضوع منفصل سنتناوله فيما بعد.

السلوك اشتقاقي وليس محورياً:

لا يشمل التعريف الاصطلاحي للثقافة الأنماط السلوكية العلنية (رغم أن بعض هذا السـلوك، وخاصة الطقوس الرسمية، يعكس افتراضات ثقافية). وهذا السلوك يؤكد في المقابل أن الافتراضات البالغة الأهمية تتناول كيفية إدراكنا للأشياء والتفكير فيها والشعور بها. والسلوك العلني يحدده دائماً كلٌ من الاستعداد الثقافي (المدارك والأفكار والمشاعر المنمطة) واحتمالات المواقف التي تبرز من البيئة الخارجية المباشرة.

ويمكن أن تحدث حالات الانتظام السـلوكي لأسـباب غير الثقافة المشتركة، فعلى سـبيل المثال إذا لاحظنا أن جميع أعضاء إحدى المجموعات يرتعدون في حضرة قائد ضخـم مرتفع الصوت، فقد يكون هذا مبنياً على ردود فعل انعكاسـية بيولوجية على الصـوت والحجم، أو على التعلم الفردي أو المشـترك. لذلـك لا ينبغي أن يكون هذا الانتظام في السـلوك أساسـاً لتعريف الثقافة - رغم أننا قد نكتشـف فيما بعد أن الارتعاد، في تجربة مجموعة معينة، جاء بالتأكيد نتيجة للتعلم المشـترك، ومن ثم فهو انعكاس لافتراضات مشتركة أكثر عمقاً. ويمكن التعبير عن ذلك بطريقة أخرى وهي أننا حين نلاحظ حالات انتظام سـلوكي، فإننا لا نعرف ما إذا كنا نتعامل مع انعكاس ثقافي أم لا. ولم نتمكن من تحديد ما هو نتاج صنعي artifact يعكس الثقافة وما هو غير ذلك إلا بعد اكتشافنا للطبقات الأكثر عمقاً التي أعرّفها بأنها جوهر الثقافة.

هل يمكن أن يكون لمنظمة كبيرة أو مهنة واسعة ثقافة واحدة؟

تعريفي الاصطلاحـي لا يحدد حجم الوحدة الاجتماعية التي يمكن تطبيقه عليها بصورة مشـروعة. ومـن تجربتنا مع المنظمـات الكبيرة نعـرف أن التنوعات ضمن المجموعـات الفرعية تصبح جوهرية عند حجم معـين، مما يوحي أنه قد لا يكون من المناسـب التحدث عن ثقافة شـركة مثل آي بي إم IBM أو جنـرال موتورز General Motors أو شـل Shell. وفي مراحل تطور شركة المعدات الرقمية DEC في تاريخها الذي يتجاوز الثلاثين عاماً يمكن للمرء أن يشـاهد ثقافة شـمولية قوية للشركة، كما

يشـــاهد في الوقت نفسه نمو ثقافات فرعية قوية تعكس الثقافة الأوسع، ولكنها أيضاً تختلف من نواحٍ مهمة (شاين، ٢٠٠٣). وفي الواقع كانت التوترات المتنامية بين الثقافات الفرعية، إلى حد ما، السبب وراء إخفاق الشركة أساساً في البقاء كياناً اقتصادياً.

هل للمهن ثقافات؟

إذا كانـــت المهنـــة تتطلب فترة من التعليم والتدريب المهنـــي، فمن المؤكد وجود تعلُّمٍ مشـــترك للمواقف والقواعد والقيـــم التي تصبح مع مرور الوقت افتراضات مســـلماً بها عند من ينتمون إلى هذه المهنة. ويزعم البعض أن المعتقدات والقيم التي تكتســـب في تلك الفترة ســـوف تظل راســـخة مثلها في ذلك مثل الافتراضات، على الرغم من أن الشـــخص قـــد لا يكون في الغالب عضـــوًا في مجموعة مـــن مجموعات أصحاب المهنة الواحدة، إلا أن تأكيد هذه الافتراضات يحدث أثناء الاجتماعات المهنية ودورات التعليم المســـتمر، وكذا بمقتضى الحقيقة التي تفيد بأن مزاولة المهنة يتطلب في كثير من الأحيان عمل عدة أعضاء من المهنة في فريق يساند بعضه بعضاً. وأحد الأسباب التي تجعل الكثير من المهن تعتمد إلى حد كبير على تقييم مجموعة الأقران هو أن هذه العملية تحافظ على ثقافة المهنة وتحميها.

ويجب تبني الأسلوب التجريبي في تحديد مجموعات الافتراضات التي تنطبق على مجتمـــع بأكمله أو منظمة بأكملهـــا أو مجموعة فرعية بأكملها. وقد عثرت على جميع أنـــواع التركيبات، ووجود هذه الأنواع هو من أســـباب تأكيد بعض أصحاب النظريات أن الثقافـــة يمكن دمجها وتمايزها وتجزئتها (مارتـــن Martin. 2002). لكن من المهم لتعريـــف الثقافة، أن نـــدرك أن الثقافة المجزأة أو المتمايزة لمنظمة ما تعكس في العادة وجود عدد وافر من الثقافات الفرعية، وأن هذه الثقافات الفرعية تشـــترك في بعض الافتراضات.

هل بعض الافتراضات أكثر أهمية من البعض الآخر؟

كما سنرى حين نفحص بعض الحالات عن كثب، أنه يبدو أن المنظمات تقوم بوظيفتها انطلاقـــاً من بعض الافتراضات الجوهرية، أو بعض المجموعات الأصغر التي يمكن أن يُنظـــر إليها على أنها نموذج للثقافة أو الافتراضات الحاكمة، أو أنها «الجينات» البالغة الأهمية في «الحمض النووي الثقافي». والمشـــكلة بالنســـبة للباحث هي أن المنظمات المختلفة ســـيكون لهـــا نماذج مختلفة تضم افتراضات جوهريـــة مختلفة، ونتيجة لذلك

يمكن أن تكون دراســة الفئات الثقافية مُضَلِّلَة جداً. فمن الممكن قياس منظمات كثيرة استنادًا إلى الأبعاد الجوهرية نفسها، إلا أنه قد يكون لبعد معين دورٌ محوريٍ في نموذج منظمة ما، على حين يكون تأثيره في سلوك منظمات أخرى سطحياً تماماً.

وإذا كان من الممكن التفكير بالمجموعة الكاملة من الافتراضات الأساسـية السائدة في منظمة مفترضة على أنه حمضها النووي، فإننا نسـتطيع عندئذ أن نفحص بعض الجينـات المفردة من حيث مركزيتهـا أو فعاليتها في فرض أنواع معينة من النمو ومن السـلوك، وبعضهـا الآخر من حيث قدرتها على التخلص من بعض أنواع السـلوك أو منعه. ونستطيع بعدئذ أن نرى أن بعضٍ أنواع التطور الثقافي تقررها «البنية الجينية»، وهو نوع من «نظام المناعة» الذي تولده المنظمات وتأثير «الطفرات والتهجين».

ملخص واستنتاجات:

قدَّمْتُ في هذا الفصل مفهوم الثقافة وطرحت فكرة أنها تسـاعد في شـرح بعض الجوانب التي تبدو عصية على الاسـتيعاب أو غير عقلانية لما يجري في المجموعات والمنظمات. وقد تم استعراض أنواع العناصر التي ينظر إليها الناس على أنها «ثقافة»، مما أدى إلى ظهور تعريف اصطلاحي يركز على خبرات التعلم المشتركة التي تؤدي إلى افتراضات أساسية مشتركة مسلم بها لدى أعضاء المجموعة أو المنظمة.

وينتج عن ذلك أن مسـتوى معيناً من الثقافة سـيتطور لـدى أية مجموعة تحظى بعضويـة مسـتقرة ولها تاريخ من التعلم المشـترك، ولكن من المحتمـل جداً أن تفتقر المجموعـة التي تعاني من ارتفاع معدلِ دوران عضويتهـا أو أن تاريخها لا يتضمن أي نـوع من الأحداث التي تشـكل تحدياً إلى أية افتراضات مشـتركة. فليس كل تجمع للأشخاص ينتج عنه ثقافة، ونحن في الواقع لا نميل إلى استعمال كلمة **مجموعة** من الأشخاص بدلاً من **حشد** أو **تجمع** على سبيل المثال إلا حين يوجد تاريخ مشترك يكفي لحدوث درجة ما من تَكَوُّن الثقافة.

وعندما تصبح مجموعة من الافتراضات المشـتركة مسـلماً بها، فإنها تحدد جزءاً كبيراً من سـلوك المجموعـة، ويتم تعليم القواعد للقادمين الجـدد في عملية تواصل اجتماعـي هي بحد ذاتها انعكاس للثقافـة. ولتعريف الثقافة، على المرء أن ينظر إلى ما تحت المسـتوى السـلوكي، لأن حالات الانتظام السلوكي قد تسببها قوى أخرى غير الثقافة. وحتى المنظمات الضخمة والمهن برمتها قد تكون لها ثقافات إذا كان لها تاريخ كافٍ من الخبرات المشتركة. وختاماً، لاحظتُ أن الافتراضات المشتركة تشكل نموذجاً،

فيه افتراضات مركزية أو مسيطرة، قلت أو كثرت، توجه النظام، وذلك يشابه إلى حد كبير قيام جينات معينة بتوجيه البنية الجينية للحامض النووي البشري.

إن الثقافة والقيادة وجهان لعملة واحدة، من حيث أن القادة يشــكلون الثقافة أولاً قبل أن يكوّنوا المجموعات والمنظمات، وبعد أن تتشــكل الثقافة تتحدد معايير القيادة، وبذلك تحدد من ســيكون قائداً ومن لن يكون. ولكن إذا اختلت وظيفة بعض عناصر الثقافــة، فإن الوظيفة الفريدة للقيادة هي القدرة على تمييز العناصر الفعالة وظيفياً والأخــرى المختلة وظيفياً في الثقافة الحالية، وكــذا القدرة على إدارة التطور والتغير الثقافي بطريقة يمكن معها بقاء المجموعة على قيد الحياة في بيئة دائمة التغير.

والنقطة الجوهرية بالنســبة للقادة هي أنهم إذا لم يصبحوا واعين بالثقافات التي هــم جزء منها، فــإن تلك الثقافات ســتتحكم فيهم. وفهم الثقافــة أمر مرغوب فيه بالنسبة لنا جميعاً، ولكنه يعد مسألة جوهرية للقادة إن أرادوا القيادة.

ملاحظة أخيرة: ابتداء من هذه النقطة سأســتخدم مصطلح **المجموعة** للإشــارة إلــى الوحدات الاجتماعية على اختلاف أحجامهــا، ومن ضمنها المنظمات والوحدات الفرعية من المنظمات، إلا إذا اســتدعت الحاجة تمييز نوع الوحدة الاجتماعية بسبب المجموعات الفرعية الموجودة ضمن مجموعات أكبر.

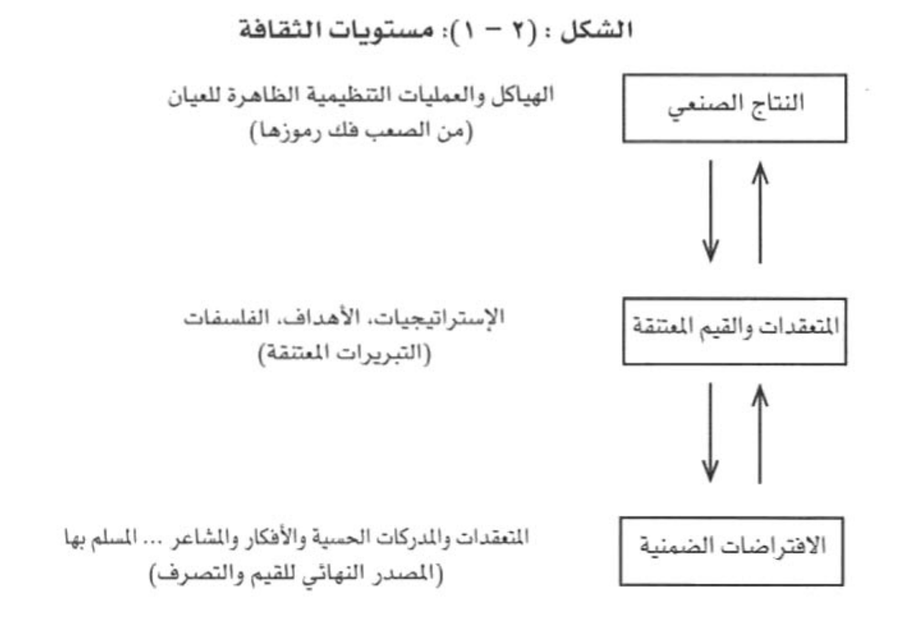
(٢)
مستويات الثقافة

الغـــرض من هذا الفصل هو بيـــان أن الثقافة يمكن تحليلها على عدة مســـتويات مختلفـــة، حيث يعنـــي مصطلح **المســتوى** الدرجة التي يســـتطيع الملاحـــظ فيها رؤية الظاهـــرة الثقافية. وينتج بعض التشـــوش المحيـــط بتعريف الثقافـــة تعريفًا حقيقيًا من عدم القدرة على التفريق بين المســـتويات التي تظهر فيهـــا الثقافة. وتتراوح هذه المستويات من الانعكاسات الواضحة الملموسة جداً التي يمكن أن يراها المرء ويشعر بها إلى الافتراضات الأساسية اللاشعورية المتأصلة في الأعماق والتي أُعَرِّفُها بأنها جوهر الثقافة. وما بين هاتين الطبقتين يوجد العديد من المعتقدات والقيم والأعراف وقواعد الســـلوك التي يســـتخدمها أعضاء الثقافة طريقة في تصوير تلك الثقافة لأنفســـهم وللآخرين.

ويفضـــل باحثون آخـــرون كثيرون من دارســـي الثقافة اســـتخدام مصطلح **القيم الأساسية** لوصف مفهوم المستويات الأكثر عمقاً. أما أنا فأميل إلى استخدام مصطلح **الافتراضات الأساسية** لوجود نزعة عند أعضاء المجموعات إلى اعتبارها من المسلمات والتعامـــل معها على أنها غير قابلة للنقاش. والقيم خاضعة للنقاش ويمكن أن يجتمع رأي الناس على الاختلاف بصددها. أما الافتراضات الأساســـية فإنها مسلم بها إلى درجة أن الأعضاء ينظرون إلى الشخص الذي لا يعتنقها على أنه «غريب» أو «مجنون»، ويُنْبَذ بصورة تلقائية.

وتظهر المستويات الرئيسية لتحليل الثقافة في الشكل (٢ - ١).

الشكل : (٢ – ١): مستويات الثقافة



النتاج الصنعي:

يأتي النتاج الصنعي على السطح، وهو يشمل جميع الظواهر التي يراها المرء ويسمعها ويشعر بها حين يواجه مجموعة جديدة ذات ثقافة غير مألوفة. وهذا النتاج يشمل المنتجات الظاهرة للعيان الخاصة بالمجموعة، مثل الهندسة المعمارية للبيئة المادية، ولغتها، وتقنيتها ومنتجاتها، وإبداعاتها الفنية، وأسلوبها كما ينعكس على الملابس وطريقة الاتصال وإظهار العواطف والأساطيرِ والقصص التي تروى عن المنظمة، وقوائم قيمها المعلنة، وطقوسها ومراسمها المُتَّبَعَة، وما إلى ذلك.

و«مناخ» المجموعة هو النتاج الصنعي للمستويات الثقافية الأكثر عمقاً، مثلما هي الحال بالنسبة لسلوك الأعضاء الظاهر. ويشمل النتاج الصنعي أيضاً – لأغراض التحليل الثقافي – العمليات التنظيمية التي يصبح بها هذا السلوك روتينياً، والعناصر البنيوية مثل المواثيق، والتوصيف الرسمي لكيفية عمل المنظمة، والخرائط التنظيمية.

وأهم نقطة ينبغي ذكرها عن هذا المستوى من الثقافة هي أن ملاحظته سهلة ولكن فك رموزه في غاية الصعوبة. وقد قام كل من المصريين واليابانيين ببناء أهرامات ظاهرة جدًا، لكن معنى الأهرامات في كل من الثقافتين كان شديد الاختلاف - كانت قبوراً فقط في إحداها ومعابد وقبوراً في الأخرى. وبعبارة أخرى، يمكن للملاحظين أن يصفوا ما يرونه ويشعرون به، ولكنهم لا يستطيعون بذلك وحده إعادة بناء ما تعنيه هذه الأشياء بالنسبة إلى مجموعة معينة، أو حتى ما إذا كانت تعكس افتراضات ضمنية مهمة.

ومن جهة أخرى، تسوق إحدى المدارس الفكرية حجة أن استجابة المرء الخاصة للنتاج الصنعي المادي كالأبنية وتصاميم المكاتب يمكن أن يقود إلى التعرف على صور رئيسية واستعارات جذرية تعكس أعمق مستوى من مستويات الثقافة (جاجلياردي Gagliardi, 1990). ويكون هذا النوع من الرؤية الثاقبة المباشرة مناسباً إذا كان التنظيم الذي يتعرض المرء له هو ضمن الثقافة العريضة التي ينتمي الباحث إليها. المشكلة أن الرموز ملتبسة، ولا يمكن للمرء أن يختبر رؤيته الثاقبة لما قد يعنيه شيء ما إلا إذا تعرض أيضاً للثقافة في أعمق مستويات قيمها وافتراضاتها.

ويكمن خطر كبير في محاولة الاعتماد على النتاج الصنعي وحده لتخمين الافتراضات الأعمق، لأنه من المحتم أن تكون تفسيرات المرء مجرد انعكاسات لمشاعره وردود فعله الخاصة. فالمرء على سبيل المثال، حين يرى منظمة بعيدة جداً عن الرسميات وفضفاضة التنظيم، فإنه قد يفسر ذلك على أنه افتقار للكفاءة إذا كانت خلفيته الشخصية مبنية على افتراض أن الابتعاد عن الرسميات يعني تمضية الوقت في اللعب لا في العمل. أو مقابل ذلك، إذا رأى المرء منظمة رسمية جداً، فإنه قد يفسر ذلك على أنه مؤشر على الافتقار إلى المقدرة الإبداعية إذا كانت تجربته مبنية على افتراض أن الرسمية تعني البيروقراطية والشكلية.

وكل وجه من أوجه حياة المجموعة يولد نتاجاً صنعياً، مما يخلق مشكلة التصنيف. وفي قراءة الأوصاف الثقافية يلاحظ المرء كثيراً أن الملاحظين المختلفين يختارون الكتابة عن أنواع مختلفة من النتاج الصنعي، مما يؤدي إلى أوصاف تستعصي على المقارنة. وقد طور علماء الأنثروبولوجيا أنظمة للتصنيف، لكنها تميل لأن تكون شديدة التوسع والتفصيل إلى حد يجعل من الصعب تمييز الجوهر الثقافي.

وإذا عاش الملاحظ ضمن المجموعة فترة كافية، فإن معاني النتاج الصنعي تتضح له بالتدريج، أما إذا أراد المرء أن يحقق هذا المستوى من الفهم بسرعة أكبر، فإن بإمكانه محاولة تحليل القيم والأعراف والقواعد المعتنقة التي توفر المبادئ المطبقة يومياً والتي يستعين بها أعضاء المجموعة في توجيه سلوكهم، وهذا النوع من البحث ينقلنا إلى المستوى التالي من التحليل الثقافي.

المعتقدات والقيم المعتنقة:

كل ما تتعلمه المجموعة يعكس في نهاية المطاف المعتقدات والقيم الأصلية لأحد الأفراد، كما تعكس شعوره بما يجب أن يكون، والمتميز عما هو كائن. فعند بداية تكوُّن المجموعة أو عندما تواجه مهمة أو قضية أو مسألة جديدة، فإن أول حل يُقْتَرَح للتعامل معها يمثل افتراضات أحد الأفراد الخاصة بالنسبة لما هو صواب وما هو خطأ، وما يصلح وما لا يصلح. والأفراد الذين يسود رأيهم، والذين يستطيعون التأثير في المجموعة كي تتبنى منهجاً معيناً في التعامل مع المشكلة، يُعرفون فيما بعد بأنهم قادة أو مؤسسون، لكن المجموعة لا يكون لديها أية معرفة **مشتركة** بعد لأنها لم تقم بعمل مشترك فيما يجب أن تقوم به. وأياً كانت المقترحات فلن ينظر إليها إلا بالطريقة التي يريدها القادة. وإلى أن تقوم المجموعة بعمل مشترك وتلاحظ معاً نتيجة الفعل، لا توجد حتى ذلك الحين قاعدة مشتركة لتحديد ما إذا كان ما يريده القائد سوف تثبت صلاحيته أم لا.

على سبيل المثال إذا أخذ حجم المبيعات في الهبوط في أحد المشاريع التجارية الناشئة فإن ذلك قد يؤدي بإحدى المديرات لأن تقول، «يتحتم علينا زيادة حجم الإعلان» بسبب اعتقادها أن الإعلان دائماً يزيد المبيعات. والمجموعة – التي لم تتعرض قط لهذا الموقف من قبل– ستستمع إلى تلك الجملة على أنها تعبير عن معتقدات المديرة وقيمها: «هي تعتقد أنه يجدر بالمرء زيادة حجم الإعلانات حين يواجه صعوبة». ولذلك فإن ما يقترحه القائد مبدئياً لا يمكن أن يكون له أي وضع سوى أنه قيمة يمكن التشكيك بها ومناقشتها وتحديها واختبارها.

وإذا نجحت المديرة في جعل المجموعة تتصرف وفقاً لما تعتقده هي، وإذا نجح الحل، وإذا اشتركت المجموعة في إدراك ذلك النجاح، فإن القيمة المدرَكة التي تقول بأهمية الإعلان تتعرض تدريجياً للتحول أولاً إلى قيمة مشتركة أو اعتقاد مشترك،

ثم في نهاية المطاف إلى افتراض مشترك (إذا استمرت التصرفات المبنية عليها في تحقيق النجاح). وإذا حدثت عملية التحول هذه، فإن أعضاء المجموعة سوف يميلون إلى تناسي أنهم لم يكونوا في الأصل واثقين، وأن طريقة التصرف المقترحة كانت في وقت سابق مجرد اقتراح مطروح للمناقشة والمجابهة.

ولا تتعرض جميع المعتقدات والقيم لمثل هذا التحول. أولاً قد لا يحقق الحل المستند إلى قيمة مفترضة نجاحاً يمكن الاعتماد عليه، فلن يتحول إلى افتراضات سوى المعتقدات والقيم التي يمكن اختبارها تجريبياً والتي تستمر في النجاح بشكل يمكن الاعتماد عليه في حل مشكلات المجموعة. ثانياً هناك مجالات معينة للقيم – تلك المجالات التي تعالج عناصر البيئة الأقل خضوعاً للسيطرة أو التي تعالج نواحي جمالية أو أخلاقية – قد لا تكون قابلة للاختبار على الإطلاق، والإجماع من خلال المصادقة الاجتماعية لا يزال أمراً ممكناً في مثل هذه الحالات، ولكنه لا يأتي تلقائياً.

وأعني بعبارة **المصادقة الاجتماعية** أن قيماً معينة لا تتأكد إلا من خلال التجربة الاجتماعية المشتركة التي تمر المجموعة بها. على سبيل المثال لا تستطيع أية ثقافة معينة أن تثبت أن دينها ونظامها الأخلاقي أفضل من دين ثقافة أخرى ونظامها الأخلاقي، ولكن إذا قام الأعضاء بتعزيز معتقدات وقيم بعضهم تجاه بعض، فإن هذه المعتقدات والقيم تصبح أموراً مسلماً بها، والذين يخفقون في تقبل هذه المعتقدات والقيم يجازفون بالنبذ والطرد خارج المجموعة. وعادة ما تتطرق هذه المعتقدات والقيم إلى العلاقات الداخلية في المجموعة، ويتحدد مقياس صلاحيتها من عدمه من خلال مدى ارتياح الأعضاء على إثر التزامهم بها وعدم قلقهم بشأنها، كما تنطبق المصادقة الاجتماعية على القيم الأعم غير القابلة للاختبار، مثل الأخلاق والقيم الجمالية.

وفي هذه المجالات تتعلم المجموعة أن بعض المعتقدات والقيم، كتلك التي ينشرها الأنبياء والمؤسسون والقادة «تنجح»، بمعنى أنها تقلل من حالة عدم التأكد من قيام المجموعة بوظائفها في مجالات حساسة. ومع استمرارها في النجاح تتحول تدريجياً إلى افتراضات غير قابلة للمناقشة تدعمها مجموعات واضحة من المعتقدات والأعراف والقواعد العملية للسلوك. وتبقى المعتقدات والقواعد المعنوية والأخلاقية المستقاة في دائرة الوعي والإدراك وتظهر صريحة واضحة لأنها تخدم الوظائف المعيارية أو الأخلاقية في توجيه أعضاء المجموعة نحو كيفية التعامل مع مواقف أساسية معينة

وتدريب الأعضاء الجدد على كيفية التصرف. وهكذا يمكن لمجموعة المعتقدات والقيم التي تصبح متأصلة في إيديولوجيا ما أو في فلسفة تنظيمية أن تقوم بدور الدليل وأن تُتخذ طريقة للتعامل مع حالة عدم التأكد التي تتصف بها الأحداث التي هي بطبيعتها صعبة أو لا يمكن السيطرة عليها. ومن نماذج هذه الإيديولوجية كتاب شركة هيوليت باكارد Hewlett-Packard **طريقة إتش بي** The HP Way (باكارد، 1995).

وستتنبأ المعتقدات والقيم عند هذا المستوى من الوعي بالكثير من السلوك الذي يمكن ملاحظته على مستوى النتاج الصنعي، ولكن إذا لم تكن هذه المعتقدات والقيم مبنية على تَعَلُّم سابق، فإنها قد تعكس فقط ما أطلق عليه أرجيريس وشون (Argyris and Schön 1978) اسم «النظريات المعتنقة» التي تتنبأ بشكل جيد بما سيقوله الناس في مواقف مختلفة، ولكنها قد لا تكون على وفاق مع ما سيقومون حقاً **بفعله** في مواقف ينبغي أن تكون هذه المعتقدات والقيم فعالة فيها في واقع الأمر. ومن ثم قد تقول إحدى الشركات إن للأشخاص قيمة عندها وأن لديها معايير مرتفعة لجودة بضائعها، لكن سجلها في هذا الشأن ربما جاء مناقضاً لأقوالها.

وإذا كانت المعتقدات والقيم متناغمة إلى حد معقول مع الافتراضات الضمنية، فإن صياغة هذه القيم عندئذ على شكل فلسفة في التشغيل قد تساعد في لم شمل المجموعة، وأن تكون مصدراً للهوية والرسالة الأساسية. ولكن عند تحليل المعتقدات والقيم، على المرء أن يميز بدقة بين ما يتناغم منها مع الافتراضات الضمنية وما لا يتناغم معها عملياً، إما تبريرات منطقية وإما مجرد طموحات مستقبلية. وكثيراً ما تكون قوائم المعتقدات والقيم هذه مجردة إلى حد أنها قد يناقض بعضها بعضاً، كما هو الحال حين تزعم إحدى الشركات أنها معنية بدرجة متساوية بحملة الأسهم والموظفين والعملاء، أو حين تدَّعي تقديم أعلى جودة وأقل تكلفة في آنٍ واحد. وفي أحيان كثيرة تترك المعتقدات والقيم المعتنقة مجالات واسعة من السلوك دون تفسير، فتجعلنا نشعر أننا نفهم جزءاً من الثقافة ولكن مازلنا عاجزين عن استيعاب الثقافة كلها. وكي نصل إلى ذلك المستوى الأعمق من الفهم، وكي نفك رموز النمط، وكي نتنبأ بالسلوك المستقبلي بشكل صحيح، علينا أن نفهم الفئة التي تنتمي إليها الافتراضات الضمنية الأساسية فهماً تاماً.

الافتراضات الضمنية الأساسية:

حين ينجح حل لإحدى المشكلات بصورة متكررة، فإنه يصبح شيئاً مسلماً به، وما كان منها مجرد فرضية لا يدعمها سوى شعور حدسي أو قيمة من القيم، يتحول تدريجياً إلى شيء يُعامَل على أنه حقيقة، ومن هنا نرى أن الطبيعة تعمل على هذا النحو بالفعل. وبهذا المعنى تختلف الافتراضات الأساسية عما أسماه بعض علماء الأنثروبولوجيا «توجهات قيمية سائدة» إذ إن هذه التوجهات السائدة تعكس الحل المفضل من بين عدة بدائل أساسية، غير أن كافة هذه البدائل لا تزال واضحة في الثقافة، ويمكن لأي عضو من أعضاء الثقافة التصرف، بين الفينة والأخرى، وفق توجهات متغيرة وأخرى ثابتة مختلفة مثلما بإمكانه التصرف وفق التوجهات السائدة (كلَكهون وشتروتبك Kluckhohn and Strodtbeck, 1961).

وقد أصبحت الافتراضات الأساسية – بالمعنى الذي أود أن أُعَرِّف هذا المفهوم به – مسلماً بها إلى حد أن المرء لا يجد تنوعاً كبيراً داخل الوحدة الاجتماعية. وهذه الدرجة من الاتفاق الجماعي تنتج عن النجاح المتكرر في تنفيذ معتقدات وقيم معينة، كما ورد وصفه من قبل. وفي الواقع إذا تبنت مجموعة ما افتراضاً أساسياً بصورة قوية، فإن الأعضاء سيجدون أن من غير الممكن التفكير في سلوك مبني على أي افتراض آخر. فعلى سبيل المثال، المجموعة التي يتمثل افتراضها الأساسي في أن حقوق الفرد تنسخ حقوق أعضاء المجموعة تجد أنه من غير المعقول أن ينتحر الأعضاء أو يضحون بأنفسهم في سبيل المجموعة حتى لو أساؤوا إلى سمعة المجموعة. كما لا يمكن التصور في دولة رأسمالية، أن يصمم المرء شركة تتعرض لخسائر مادية مستمرة، أو أن يُتصور أن نجاح منتج أو عدم نجاحه هو أمر ليس له أهمية. وفي مهنة مثل الهندسة، لا يمكن تصور تعمد تصميم شيء غير آمن، فمن الافتراضات المسلم بها أن الأشياء يجب أن تكون آمنة. وبهذا المعنى، فإن الافتراضات الأساسية تشبه ما عرفه أرجيرس بـ «النظريات المستخدمة» – وأنها الافتراضات الضمنية التي توجه عادة السلوك، وترشد أعضاء المجموعة إلى كيفية استيعاب الأمور والتفكير فيها والشعور بها (أرجيرس، 1976؛ أرجيرس وشون، 1974).

وتميل الافتراضات الأساسية، مثل النظريات المستخدمة، لأن تكون غير قابلة للمواجهة والمناقشة، ولذلك فتغييرها أمر في غاية الصعوبة. فتعلم شيء جديد في هذا المجال يعني إعادة هيكلة بعض الأجزاء الأكثر استقراراً من بنيتنا المعرفية وإعادة فحصها وربما تغييرها، وهذه عملية أطلق أرجيرس وآخرون عليها اسم «التعلم ذي الحلقتين» أو

«تحطيم الأطر» (أرجيرس وآخرون، ١٩٨٥؛ بارتونك، ١٩٨٤). مثل هذا التعلم ينطوي على صعوبة متأصلة لأن إعادة فحص الافتراضات الأساسية يخل مؤقتاً باستقرار عالمنا المعرفي وعالم تفاعلنا مع الآخرين، ويحدث قدراً كبيراً من القلق بالأساس.

ونحن نميل - بدلاً من تحمل مستويات القلق هذه - إلى رؤية الأحداث حولنا على أنها منسجمة مع افتراضاتنا، حتى لو كان ذلك يعني تشويه ما يدور حولنا أو إنكاره أو تخيله أو بطريقة أخرى تزييفه لأنفسنا. وهذه العملية النفسية هي المجال الذي تتمتع الثقافة فيه بقوتها القصوى. وبصفتها مجموعة من الافتراضات الأساسية، تحدد الثقافة لنا ما الذي يجب أن نوليه اهتماماً، وما معنى الأشياء، وكيف نستجيب عاطفياً لما يجري، وما التصرفات التي نقوم بها في مختلف المواقف. وعندما نكون قد طورنا مجموعة متكاملة من هذه الافتراضات - وهو ما نطلق عليه اسم «عالم الفكر» أو «الخريطة الذهنية» - سنحصل على أقصى قدر من الارتياح للآخرين الذين يشاركوننا مجموعة الافتراضات، ونكون في المقابل منزعجين جداً ومستضعفين في المواقف التي تحكمها افتراضات مختلفة، لأنه إما أننا لن نفهم ما يجري، أو الأسوأ من ذلك، أننا سنسيء إدراك تصرفات الآخرين وتفسيرها (دوجلاس Douglas, 1986).

إن العقل البشري بحاجة إلى الاستقرار المعرفي، لذلك فأي تحد لأحد الافتراضات الأساسية أو مناقشته سيفتح المجال للقلق وتبني المواقف الدفاعية. وبهذا المعنى يمكن التفكير بالافتراضات الأساسية المشتركة التي تشكل ثقافة مجموعة ما على أنها آليات دفاع معرفية نفسية على مستوى الفرد، والمجموعة تسمح للمجموعة بالاستمرار في أداء عملها. وإدراك هذه الرابطة يعتبر أمراً مهماً حين يفكر المرء في تغيير جوانب من ثقافة إحدى المجموعات، لأن القيام بذلك لا يقل صعوبة عن تغيير نمط الآليات الدفاعية لدى شخص ما. وكما بينا في الفصل الأول، يمكننا التفكير بالثقافة على هذا المستوى وكأنها «الحامض النووي» للمجموعة، بحيث إذا وجدت حاجة لمزيد من التعلم أو النمو، فإنه يجب أن تتوافر الجينات لجعل ذلك النمو ممكناً، ويجب تحييد نظام المناعة التلقائية لتغذية النمو الجديد. على أية حال، فإن مفتاحي الثقافة الناجحة هما: (١) التعامل مع قدر كبير من القلق الذي يصاحب أي تعلم عند هذا المستوى، و(٢) تقدير ما إذا كانت الإمكانية الجينية لهذا التعلم الجديد متوافرة أصلاً.

ولتوضيح الكيفية التي يمكن بها للافتراضات اللاشعورية أن تشوه البيانات، تأمل المثال التالي: إذا افترضنا بناءً على خبراتنا أو ثقافتنا السابقة أن الآخرين سيستغلوننا كلما سنحت لهم الفرصة، فإننا نتوقع أن نتعرض للاستغلال ونفسر سلوك الآخرين

وفق توقعاتنا. وحين نرى أشخاصاً يجلسون جلسة يوحي ظاهرها بالتراخي نفسر سلوكهم بأنه «تسكع» وليس «تفكيراً في مسألة مهمة»، ونرى الغياب عن العمل على أنه «تهرّب» وليس «أداءً للعمل في المنزل».

وإذا لم يكن هذا مجرد افتراض شخصي وإنما هو مشترك أيضاً وبذلك فهو جزء من ثقافة منظمة ما، فإننا سنتباحث مع الآخرين حول ما يجب القيام به تجاه قوة العمل الكسولة ونضع ضوابط صارمة للتأكد من جلوس الأشخاص إلى مكاتبهم وانهماكهم بالعمل. وإذا قال بعض الموظفين إنهم يقومون بجزء من عملهم في المنزل، فلن نكون مرتاحين لقولهم، ومن المحتمل أن نرفض الطلب لأننا سنفترض أنهم سيضيعون الوقت في منازلهم (بايلين Bailyn, 1992؛ برين Perin, 1991).

وبالمقارنة مع ذلك، إذا افترضنا أن لدى الجميع حوافز عالية وأنهم شديدو الكفاءة، سنتصرف وفقاً لهذا الافتراض بتشجيع الأشخاص على العمل وفقاً لمعدل سرعتهم وطريقتهم الخاصة. وإذا تبين أن أحد الأشخاص غير منتج في منظمة كهذه، فسنفترض أن هناك عدم توافق بين الشخص والوظيفة المكلف بها، وليس أن الشخص كسول أو غير كفؤ. وإذا أراد الموظف العمل في المنزل، فسنرى أن ذلك دليل على رغبته في أن يكون منتجاً حتى حين تتطلب منه الظروف العمل في المنزل.

وفي كلتا الحالتين يوجد احتمال التشويه في أن المدير المتشائم لن يرى مدى قوة الحافز الموجود فعلاً لدى بعض مرؤوسيه، وأن المدير المثالي لن يرى أن بعض مرؤوسيه كسالى ويستغلون الوضع. وكما لاحظ ماكجريجور McGregor قبل عدة عقود، إذ يرى أن مثل هذه الافتراضات حول «الطبيعة البشرية» قد أصبحت أساس أنظمة الإدارة والملاحظة التي استقرت بين الناس لأنهم حين يعاملون بصورة ثابتة انطلاقاً من افتراضات أساسية، فإنهم يتصرفون تدريجياً وفقاً لتلك الافتراضات بهدف جعل عالمهم عالماً مستقراً وخالياً من المفاجآت (ماكجريجور، ١٩٦٠).

أحياناً تقود الافتراضات اللاشعورية إلى مواقف مأساوية على نحو سخيف، كما توضح ذلك مشكلة شائعة تعرض لها مشرفون أمريكيون في بعض البلاد الآسيوية. فالمدير القادم من تراث أمريكي عملي يفترض أن يكون حل المشكلة له الأولوية العظمى دائماً ويعتبر ذلك أمراً مسلماً به. وحين يواجه ذلك المدير مرؤوساً ينتمي إلى تراث ثقافي مختلف، يُفْتَرَض فيه أن تعطى الأولويات الكبرى للعلاقات الجيدة وإنقاذ «ماء وجه» الرئيس، فكثيراً ما يكون الناتج هو السيناريو التالي:

يقترح المدير حلاً لمشـكلة معينة، فيدرك المرؤوس أن الحل لن ينجح، لكن افتراضه اللاشـعوري يتطلب منـه أن يحافظ على صمته لأن إخبار الرئيـس أن الحل المقترح خاطئ فيه تهديد لكرامة الرئيس. بل لا يخطر للمرؤوس القيام بأي شيء سوى البقاء صامتاً أو التأكيد للرئيس – في حالة سـؤاله عن رأي المرؤوس – أنه لا ينبغي التردد ويجب تنفيذ الحل المقترح.

يُنَفَّذ العمل وتكون النتائج سـلبية، وفي شـعور الرئيس بشيء من الدهشة والحيرة يسـأل المرؤوس عما كان سيفعل، وحين يبلغه المرؤوس أنه كان سيفعل شيئاً مختلفاً لو ترك الأمر له، يسـأل الرئيس سؤالاً مشروعاً تماماً عن السبب الذي منع المرؤوس من التكلم من قبل. وهذا السـؤال يضع المرؤوس في مأزق مزدوج ومستحيل لأن الجواب بحد ذاته ينطوي على تهديد لكرامة الرئيس، فهو لا يسـتطيع أن يفسـر تصرفه دون ارتكاب الإثم نفسـه الذي كان يحاول تفاديه أصـلاً – ألا وهو إحراج الرئيس، بل قد يكذب في هذه المرحلة ويجادل مدعياً أن الرئيس كان محقاً فيما فعله ولم يحجب عنه النجاح سوى «الحظ السيئ» أو الظروف الخارجة عن السيطرة.

يعـد تصرف الرئيس تصرفاً غير مفهوم من وجهة نظر المرؤوس لأنه يكشـف عن افتقار إلى عزة النفس، مما قد يؤدي إلى فقدان المرؤوس الشعور باحترام رئيسه. كما أن تصـرف المرؤوس من وجهة نظر الرئيس يعد تصرفاً غير مفهوم بالدرجة نفسـها، فهو لا يستطيع التوصل إلى أي تفسير معقول لتصرف مرؤوسه ولا يكون هذا التفسير مصبوغاً بافتراض أن المرؤوس في مسـتوى من المستويات لا يهتم حقاً بالأداء الفعال، ولـذا ينبغي التخلص منه. ولا يخطر في ذهـن الرئيس أبداً أن افتراضاً آخر – مثل أن «المرء لا يحرج رئيسـه أبداً» – يؤثر في الموقف، وأن ذلك الافتراض هو بالنسـبة للمرؤوس أقوى حتى من الافتراض القائل بأن «على المرء أن يؤدي مهمته».

وإذا كانـت افتراضـات كهـذه لا تؤثر إلا في فرد واحد وتمثـل الخبرات الخاصة بهذا الفرد، فمن الممكن تصحيحها بسـهولة أكبر لأن الشـخص سيكتشـف أنه وحيد في التمسـك بافتراض معين. وتأتي قوة الثقافة من حقيقة أن الافتراضات مشتركة، وهـي من ثم تلقى التعزيز المتبـادل. وفي حالات مثل هذه، يمكن أن يقوم طرف ثالث أو عملية تعليم عبر الثقافات للمسـاعدة في التوصل إلى أرضية مشـتركة يمكن فيها لكلا الطرفين أن يكشـفا النقاب عن افتراضاتهما، وحتى بعد أن تنكشف، يبقى لتلك الافتراضات تأثيرهـا وتُجبر الرئيس والمرؤوس على اختراع آلية اتصال جديدة كاملة تتيح لكل منهما البقاء على انسجام مع ثقافته – وذلك كأن يتفقا على أنه سيُطلَب من

المرؤوس إبداء مقترحاته وإعطاء البيانات الفعلية التي لا تهدد الكرامة **قبل** اتخاذ أي قرار وقبل أن يجازف الرئيس بأي تصرف. لاحظ أنه ينبغي أن يحافظ الحل على سلامة كل افتراض ثقافي، فلا يمكن للمرء في حالات مثل هذه أن يعلن ببساطة أن هذا الافتراض أو ذاك «خاطئ»، بل عليه أن يجد افتراضاً ثالثاً ليتيح لكليهما الحفاظ على سلامتهما.

وقد أطلت الحديث عن هذا المثال لإيضاح قوة الافتراضات الضمنية اللاشعورية ولأبين أن افتراضات كهذه تتعامل في كثير من الأحيان مع بعض جوانب الحياة الجوهرية – طبيعة الزمان والمكان، والطبيعة البشرية والأنشطة الإنسانية، وطبيعة الحقيقة وكيفية اكتشافها، والطريقة الصحيحة ليرتبط الفرد والجماعة أحدهما بالآخر، والأهمية النسبية للعمل والعائلة وتطوير الذات، والدور الملائم للرجال وللنساء، وطبيعة العائلة. وتشكل هذه الافتراضات لب المحتوى الثقافي كما سيأتي بحثه في الفصول السابع والثامن والتاسع.

نحن لا نضع افتراضات جديدة حول كل مجال من هذه المجالات في كل مجموعة أو منظمة ننضم إليها. فأعضاء أية مجموعة جديدة سيأتون بما تعلموه ثقافياً من مجموعات سابقة، ومن ثقافتهم، ومن اتصالهم الاجتماعي في المجتمعات المهنية، ولكن مع تطوير المجموعة لتاريخها المشترك، تطور افتراضات مُعَدَّلَة أو جديدة تماماً في مجالات حيوية من خبراتها التاريخية. وهذه الافتراضات الجديدة هي التي تتألف منها ثقافة تلك المجموعة المحددة.

ويمكن أن تُدْرَس ثقافة أية مجموعة على هذه المستويات الثلاثة – مستوى النتاج الصنعي، ومستوى ما تعتنقه من اعتقادات وقيم، ومستوى افتراضاتها الكامنة الأساسية. وإذا لم يقم المرء بفك رموز نمط الافتراضات الأساسية التي قد تكون فاعلة، فلن يعرف كيف يفسر النتاج الصنعي تفسيراً صحيحاً ولن يعرف مدى المصداقية التي يجب إعطاؤها للقيم المبينة. وبعبارة أخرى يكمن جوهر الثقافة في نمط الافتراضات الكامنة الأساسية، وحين يفهم المرء هذه الافتراضات، يمكنه أن يفهم بسهولة المستويات السطحية الأخرى ويتعامل معها بالطريقة المناسبة.

ملخص واستنتاجات:

على الرغم من أن جوهر ثقافة مجموعة ما هو نمط افتراضاتها الكامنة الأساسية المسلم بها، فإن الثقافة تُبْدي نفسها على مستوى النتاج الصنعي الملحوظ والاعتقادات

والقيـم المعتنقة. ومن المهـم في تحليل الثقافات أن ندرك أن ملاحظة النتاج الصنعي أمر ليس بالصعب، لكن فك رموزه أمر صعب، وأن الاعتقادات والقيم المعتنقة لا يمكن أن تعكس سوى التبريرات والطموحات. ولفهم ثقافة إحدى المجموعات، على المرء أن يحاول الوصول إلى افتراضاتها الأساسية المشتركة، ولا بد له أن يفهم العملية التعلمية التي تتكون بها هذه الافتراضات الأساسية.

وتعتبر القيادة في الأصل هي مصدر الاعتقادات والقيم التي تدفع مجموعة ما إلى التحرك نحو التعامل مع مشكلاتها الداخلية والخارجية. وإذا نجح ما يقترحه القادة، واستمر في النجاح، فإن ما كان يُعد في الماضي افتراضات للقائد وحده يتحول تدريجياً إلى افتراضات مشـتركة. وبعد أن تتكون مجموعة من الافتراضات المشتركة بموجب هذه العملية، يمكنها أن تقوم بوظيفة آلية دفاع معرفية على مستوى الأعضاء المستقلين والمجموعات بأكملها. وبعبارة أخرى، يسـعى الأفراد والمجموعات لتحقيق الاستقرار وأن تكون لحياتهم معنى، وعندما يتحقق ذلك يصبح تشويه البيانات الجديدة بالإنكار أو الإسـقاط أو التبرير أو آليات دفاعية أخرى مختلفة أسـهل من تغيير الافتراضات الأساسية. لذلك، كما سنرى، فإن تغيير الثقافة، بمعنى تغيير الافتراضات الأساسية، يعد أمراً صعباً ويسـتهلك وقتاً طويلاً ويثير القلق بصـورة كبيرة، وهذه نقطة تنطبق بشكل خاص على القائد الذي يشرع في تغيير ثقافة المنظمة.

إذاً فأكثـر القضايا أهمية بالنسـبة للقادة هي كيفية بلوغ المسـتويات الأعمق من الثقافة وكيفية تقييم القدرة الوظيفية للافتراضات المقترحة على ذلك المستوى وكيفية التعامل مع القلق الذي ينطلق عند تحدي تلك المستويات.

(٣)
الثقافات داخل المنظمات
أمثلة لحالتين

في الفصل السابق بينت بإيجاز إلى حد ما كيف يمكن للمرء أن يفكر بمفهوم الثقافة المعقد حسبما ينطبق على المجموعات والمهن والمنظمات. وقد شَدَّدْتُ على الحاجة إلى تجاوز المستويات السطحية والنتاج الصنعي والاعتقادات والقيم المعتنقة إلى الافتراضات المشتركة المسلم بها والأكثر عمقاً والتي تخلق النموذج المعرفي والإدراكي والمشاعر التي يبديها أعضاء المجموعة. فإذا لم يفهم المرء ما يجري في هذا المستوى الأعمق، لا يمكن له في الحقيقة أن يفك رموز الظواهر الأقرب إلى السطح، والأسوأ من ذلك أنه قد يسيء تفسيرها نتيجةً لإسقاط تحيزاته الثقافية الخاصة به على الظواهر التي يراها.

وأود في هذا الفصل أن أوضح هذا التحليل المتعدد المستويات بوصف شركتين عملت معهما فترة من الزمن، مما يتيح لي أن أبدأ بتحديد بعض العناصر الأساسية في ثقافتيهما. وأقول «عناصر» لأنه يستحيل في الحقيقة وصف ثقافة بأكملها، إلا أن المرء يمكنه الوصول إلى ما يكفي من العناصر لجعل بعض الظواهر الأساسية في هاتين الشركتين قابلة للفهم.

شركة المعدات الرقمية:

ستكون شركة المعدات الرقمية Digital Equipment Corp، حالة رئيسية ترد في جميع أجزاء هذا الكتاب ليس لأنها توضح الجوانب التي بها يصف المرء الثقافة التنظيمية ويحللها فحسب، لكن لأنها تكشف أيضاً بعض الديناميكيات الثقافية المهمة التي تفسر صعود الشركة إلى المرتبة الثانية في قائمة شركات الحاسب الآلي في العالم وتدهورها السريع في التسعينيات من القرن العشرين (شاين، 2003). وقد كنتُ مستشاراً لمؤسسها كِن أولسِن Ken Olsen وللجان التنفيذية المختلفة والمجموعات الهندسية التي كانت تدير الشركة ما بين عامي 1966 و 1992، ولذلك فقد توافرت لي فرصة فريدة لمشاهدة الديناميكيات الثقافية وهي تعمل على امتداد فترة طويلة من الزمن.

النتاج الصنعي: مقابلة الشركة:

كانت شـــركة المعدات الرقمية أول شـــركة كبرى تقدم الحسابات التفاعلية في مجال الكمبيوتـــر، وأصبحت شـــركة صناعية ناجحة جداً وقد قامـــت بداية بتصنيع ما عرف فيما بعد «الحاسب الآلي المصغر»، ووصلت في النهاية إلى خط إنتاج كامل من منتجات الحاســب الآلي. وكان موقعها بصورة رئيسية في الجزء الشمالي الشرقي من الولايات المتحدة، وإدارتها الرئيسية في مصنع قديم في مينارد بولاية ماساتشوستس Maynard, Massachusetts، وكانــت له فروع في أنحاء مختلفة من العالم. وقد بلغ عدد موظفيها وهي في ذروة نجاحها ما يزيد على المائة ألف شخص وبلغت مبيعاتها (١٤) بليون دولار. وفي منتصف الثمانينيات من القرن العشــرين أصبحت ثاني أكبر شــركة في العالم في مجال تصنيع الحاسب الآلي بعد آي بي إم IBM. وتعرضت الشركة إلى مصاعب مالية كبيرة في التسعينيات وبيعت في النهاية إلى شركة كومباك Compaq Corp عام 1998، واندمجت كومباك ضمن هيوليت - باكارد Hewlett-Packard عام 2001.

ولكــي يتمكن المرء مــن الدخول إلى أحد المباني الكثيرة الخاصة بشــركة المعدات الرقميــة كان عليــه أن يوقع لدى حارس يجلس خلف منضــدة حيث يوجد عادة عدة أشــخاص يتحادثون، ويدخلون ويخرجون، ويتفحصون شارات الموظفين الداخلين إلى المبنــى، ويتلقون البريد، ويجيبون عن المخابرات الهاتفية. وبعد أن يوقع الزائر، ينتظر في بهو صغير مؤثث أثاثاً له طابع غير رســمي إلى أن يأتي الشخص الذي يود زيارته بنفسه أو يرسل سكرتيراً ليصطحب الزائر إلى المكان الذي يقصده.

وما أذكره من لقاءاتي الأولى بالشــركة قبل نحو ثمانية وثلاثين عاماً هو هندســة المكاتب المفتوحة التي تحيط بالمرء في كل مكان، والابتعاد النهائي عن الرســميات في المظهر والتصرفات، وبيئة عالية الحركة من حيث إيقاعها الســريع، ومستوى عال من التفاعل بين الموظفين يعكس في الظاهر حماســاً وتركيزاً وطاقة وســرعة في الأداء. وبينما كنت أمر عبر الحجيرات وقاعات الاجتماعات، تكون لدي انطباع بالانفتاح، فلم تكن توجد سوى أبواب قليلة جداً. وكان بوفيه الشركة يمتد في منطقة مفتوحة كبيرة يجلــس فيها الأشــخاص إلى طاولات كبيرة ويتنقلون من طاولــة إلى أخرى، وكان من الواضح أنهم ينهمكون في عملهم حتى أثناء الغداء. كما لاحظت أيضاً وجود حجيرات كثيــرة فيها ماكينات بيع القهوة وثلاجات وأن الطعــام كان فيما يبدو جزءاً من معظم الاجتماعات.

وقــد صعب تصميم المكان وأنماط التفاعل مــن التوصل إلى معرفة المناصب التي يحتلها الأشخاص، وقيل لي إن هذه المناصب لا تنطوي على مزايا إضافية، مثل غرف الطعام الشــخصية والأماكن الخاصة لصف السيارات أو المكاتب ذات المناظر المتميزة وما شابه. وكان الأثاث في الأروقة والمكاتب رخيص التكلفة جداً وعملياً، وكانت معظم إدارة الشــركة تقع في مبنى صناعي قديم تم تحويله ليســتخدم لهذا الغرض. وأكد الزي غير الرسمي الذي يرتديه معظم المديرين والموظفين الإحساس بنزعتي التوفير والمساواة.

وكان الغــرض من قدومي إلى شــركة المعدات الرقمية هو مســاعدة فريق الإدارة العليا على تحسين مستوى التواصل وفعالية المجموعات. ومع بدء حضور الاجتماعات الدورية التي تعقدها الإدارة العليا، لفت انتباهي بشدة ذلك المستوى العالي من المواجهة والمجادلــة والنزاع بين الأشــخاص. وكانت تنتاب أعضــاء المجموعات عواطف قوية لأبسط الأمور وبدا أنهم يشعرون بالغضب بعضهم من بعض، رغم أنه كان من الملاحظ أيضاً أن ذلك الغضب لم يستمر معهم خارج إطار الاجتماعات.

وباســتثناء رئيس الشــركة ومؤسسها كِن أولسِــن Ken Olsen لم يكن في الشركة ســوى قلة قليلة جداً من الأشــخاص الذين يتمتعون بمكانــة مرموقة من حيث كيفية إذعان الناس لهم. وكان أولســن نفســه يوحي من خلال ســلوكه غير الرسمي أنه لا ينظر إلى منصبه ونفوذه بقــدر كبير من الجدية، إذ كان أعضاء المجموعات يجادلونه بالدرجة نفسها التي يتجادلون بها فيما بينهم، بل ويقاطعونه بين الحين والآخر. لكن مكانته كانت تظهر في المحاضرات التي كان يلقيها على المجموعة أحياناً حين يشــعر أن الأعضاء يخفقون في فهم شــيء معين أو أنهم «مخطئون» حول شــيء معين. وفي مثل تلك الأوقات كان أولسن قادراً على أن يصبح شديد الانفعال بشكل لم يكن يحدث لأعضاء المجموعة الآخرين.

ويجب اعتبار ردود فعلي تجاه الشــركة وتجاه تلك الاجتماعات أيضاً نتاجاً صنعياً ينبغــي توثيقــه. كان من المثير حضور اجتماعات إدارة عليــا، ومن المفاجئ رؤية هذا القــدر من التصرفــات التي بدت لي مختلــة وظيفياً، وقد شــعرت بتوتر عصبي من مســتوى المواجهة الذي لاحظته وكان لدي إحســاس بعدم معرفة ما يدور حولي، كما أشــرت في المثال الذي أوردته في الفصــل الأول. وعلمت بعد مزيد من الملاحظة أن هذا الأســلوب في إدارة الاجتماعات كان أســلوباً نمطياً لديهم وأن الاجتماعات كانت شديدة الشــيوع إلى درجة أن الأشخاص يتذمرون من حجم الوقت الذي يمضونه في

اللجان، وفي الوقت نفســـه يحاجّون بأنه بدون تلك اللجان لن يتمكنوا من أداء عملهم بشكل صحيح.

كانت الشـــركة منظمة على أساس وحدات وظيفية وخطوط إنتاج، ولكن كان هناك شعور بإعادة تنظيم دائمة وبالبحث عن هيكل «أكثر نجاحاً»، وكانت النظرة إلى الهيكل هي أنه شيء يشغل الناس أنفسهم به إلى أن يكتسب الشكل الصحيح. فقد كان هناك مســـتويات كثيرة في التسلســـل الهرمي الفني والإداري، ولكن تولد لدي شعور أن هذا التسلسل هو مجرد أمر مريح وليس شيئاً يُؤخذ على محمل الجد، ومن جهة أخرى كان هيـــكل الاتصال يؤخَذ بجدية كبيـــرة. وكانت هناك لجان كثيرة موجودة بالفعل ولجان جديدة تُشَـــكَّل باستمرار، وكان للشركة شـــبكة بريد إلكتروني تعمل في العالم بأسره، وكان المهندســـون والمديرون كثيري الأسفار ويتصل بعضهم ببعض هاتفياً طوال الوقت، وكان أولسن ينزعج إذا لاحظ أي دليل على تدني مستوى الاتصال أو سوء الاتصال.

وسيرد وصف نتاجات صنعية أخرى كثيرة من هذه المنظمة فيما بعد، ولكن بالنسبة للوقت الحاضر ســـيكفي هذا لنقل إحساس ما واجهني في شـــركة المعدات الرقمية. والســـؤال الآن هـــو ماذا يعني أي من هذه الأمور؟ كنت أعـــرف ردود فعلي العاطفية، ولكننـــي فـــي الواقع لم أفهم ســـبب حدوث هذه الأشـــياء ومغزاها بالنســـبة لأعضاء الشركة. وليتسنى للمرء قدر من الفهم فإن عليه الوصول إلى المستوى التالي: مستوى الاعتقادات والقيم المعتنقة.

الاعتقادات والقيم المعتنقة:

أثناء حديثي مع موظفي شركة المعدات الرقمية حول الأمور التي لاحظتها، وخاصة ما حيرني وأفزعني منها، بدأت أســـتنبط بعض الاعتقادات والقيم المعتنقة التي تسير الشـــركة بمقتضاها. وقد تجســـد عدد كبير منها في صورة شعارات وحكايات رمزية يكتبها أولســـن بين الحين والآخر ويوزعها في جميع أرجاء الشركة. على سبيل المثال، أعطيت قيمة كبيرة للمســـؤولية الشـــخصية. فإذا اقترح شخص القيام بعمل ما ولقي اقتراحـــه القبول، فإنه يتحمل بوضوح واجب القيام بـــه، وإذا تبين أنه يتعذر القيام به فعليه أن يطـــرح الموضوع مرة أخرى للتفاوض، وكانت عبـــارة «من يقترح ينفذ» تتردد بكثرة في أنحاء الشركة.

وكان الموظفون على جميع المستويات يتحملون مسؤولية التفكير فيما كانوا يقومون به وكان يفرض عليهم باستمرار «القيام بالعمل الصحيح»، مما يعني تمردهم في حالات

كثيرة. فإذا طلب منك رئيسك القيام بشيء ترى أنت أنه خطأ أو غبي، فالمفترض فيك أن «تدفــع بالاتجاه المعاكس» وتحاول صرف الرئيس عن هذا الأمر، وإذا أصر وأنت لا تزال تعتقد أن الأمر ليس صحيحاً، فمن المفترض عندئذ ألا تقوم به وأن تغامر باتباع حُكمك الشــخصي، وإذا كنت مخطئاً فســتتلقى ضربة على معصمك لكنك ستحظى بالاحتــرام لأنك لم تتنازل عن قناعاتك. ولأن الرؤســاء كانــوا يعرفون هذه القواعد، فقد كان بلا شك إصدارهم لأوامر عشوائية احتمالاً ضعيفاً، وكان الأرجح أن ينصتوا إليك إذا دفعت بالاتجاه المعاكس وأن يناقشوك ثانيةً للتوصل إلى قرار. ولذلك لم يكن التمرد الفعلي ضرورياً إلا في حالات نادرة، لكن مبدأ أن تفكر بنفســك وتقوم بالعمل الصحيح كان يلقى تعزيزاً قوياً.

ومن قواعد المنظمة أيضاً ألا تقوم بأشياء دون أن تحصل على «إشعار بالقبول» من الآخرين الذين ســينفذون القرار أو المنوطين بتقديم الخدمات اللازمة أو أولئك الذين يتأثــرون بهذه القاعدة. فعلى المرء أن يكون شــديد الفردية وفي الوقت نفســه على استعداد كبير لأن يكون عضواً في فريق، ومن هنا جاء الشعور المتزامن بأن اللجان هي مضيعة كبيرة للوقت وأنه لا يمكن للمرء الاســتغناء عنها. ولكي يتمكن المرء من اتخاذ قرار والحصول على إشــعار بالقبول، فإن عليه أن يقنع الآخرين بصلاحية فكرته وأن يكــون قادراً على الدفاع عنها ضد كل حجة محتملة. وقد أدى ذلك إلى تلك المعدلات المرتفعة من المواجهة والشجار التي لاحظتها في المجموعات، ولكن حين تصمد الفكرة فــي هذا المســتوى من الجدل وتبقى على قيد الحياة، يمكــن عندئذ دفعها إلى الأمام وتنفيذهــا لأن الجميع أصبحوا الآن مقتنعين أنها الشــيء الصحيح الذي يجب القيام بــه. وكان إنجــاز هذا الأمر يتطلب وقتاً أطول، ولكن إنجازه يؤدي فوراً إلى عمل أكثر اتساقاً وسرعة. وإذا فشل القرار في الصمود في مستوى ما من المستويات الأدنى في التسلسل الهرمي لأن إحدى الموظفات لم تقتنع أنه «الشيء الصحيح الذي يجب القيام به،» فعلى تلك الموظفة أن تدفع بالاتجاه المعاكس، وينبغي الإصغاء إلى حجتها، فإما أن يتم إقناعها أو أن تعاد مناقشة القرار في المستويات الأعلى.

ولدى ســؤالي الأشخاص عن أعمالهم، اكتشفت قيمة قوية أخرى وهي أن المرء يجب عليه أن يحدد لنفســه جوهر وظيفته وأن يكون ذلك واضحاً جداً بالنســبة له. فســؤال الرئيس عما هو متوقع يعتبر مؤشــر ضعف، وإذا كان وصف وظيفة أحد الأشــخاص لا يتوافق مع ما تتطلبه المجموعة أو القســم، فإن ذلك سرعان ما ينمو إلى مسامعه. وكان دور الرئيــس يتمثــل في وضع أهداف عريضة، لكن كان من المتوقع من المرؤوســين أخذ

المبادرة في التوصل إلى أفضل طريقة لتحقيقها. وقد تطلبت هذه القيمة قدراً كبيراً من النقاش والتفاوض، الأمر الذي كان يؤدي في أحيان كثيرة إلى شكاوى من إضاعة الوقت، ولكن في الوقت نفسه دافع الجميع عن قيمة القيام بالأشياء بهذه الطريقة، واستمروا في الدفاع عنها رغم أنها سببت مشكلات في وقت لاحق من حياة شركة المعدات الرقمية.

كما اكتشفت أن من الممكن للأشخاص أن يتقاتلوا بضراوة في اجتماعات المجموعات، ولكنهم يبقون أصدقاء حميمين جداً. وكان هناك شعور بأنهم مجموعة شديدة التماسك، نوع من العائلة الكبيرة على رأسها شخص بمثابة الأب القوي، هو كن أولسن، مما أدى إلى ظهور قاعدة، وهي أن الشجار لا يعني أن الأشخاص يكره أو يحتقر بعضهم بعضاً، وقد امتدت هذه القاعدة على ما يبدو حتى إلى الانتقاد اللاذع بعضهم تجاه بعض، وإلى وصف أحدهم الآخر بالغباء من وراء ظهورهم ووصف شخص ما بأنه بالفعل «أخرق» أو «أحمق»، لكنهم يحترم بعضهم بعضاً في مواقف العمل. وكان أولسن يكثر من انتقاد الأشخاص علناً، مما يشعرهم بالإحراج، ولكنني تلقيت تفسيراً بأن هذا لا يعني سوى أن على الشخص العمل لتحسين مجال العمليات الخاص به، ولا يعني أنه مغضوب عليه. وحتى حين يصبح أحد الأشخاص مغضوباً عليه، فقد كان ينظر إليه فقط على أنه في «مربع العقوبات»، وكانت تروى قصص عن مدرين ومهندسين وقع هذا النوع من الغضب عليهم لفترات طويلة من الزمن ثم عادوا مرة أخرى ليصبحوا أبطالاً في بيئة أخرى.

وحين كان المديرون يتكلمون عن منتجاتهم، كانوا يركزون على الجودة والتميز، فتأسيس الشركة كان على يدي مهندسين وكانت عقلية المهندسين تطغى عليها حيث كانت تسلم عقليتهم بأن الحكم على قيمة منتج جديد مقترح كان على أساس ما إذا لقي استحسان المهندسين أنفسهم واستعملوه، وليس على أساس الدراسات المسحية للسوق أو أسواق الاختبار. بل في الواقع كان الحديث عن المستهلكين يدور بصورة ملؤها الازدراء، وخاصة أولئك الذين قد لا يكون لديهم القدر الكافي من الذوق الفني الذي يمكنهم من تقدير تميز المنتج الذي تم تصميمه.

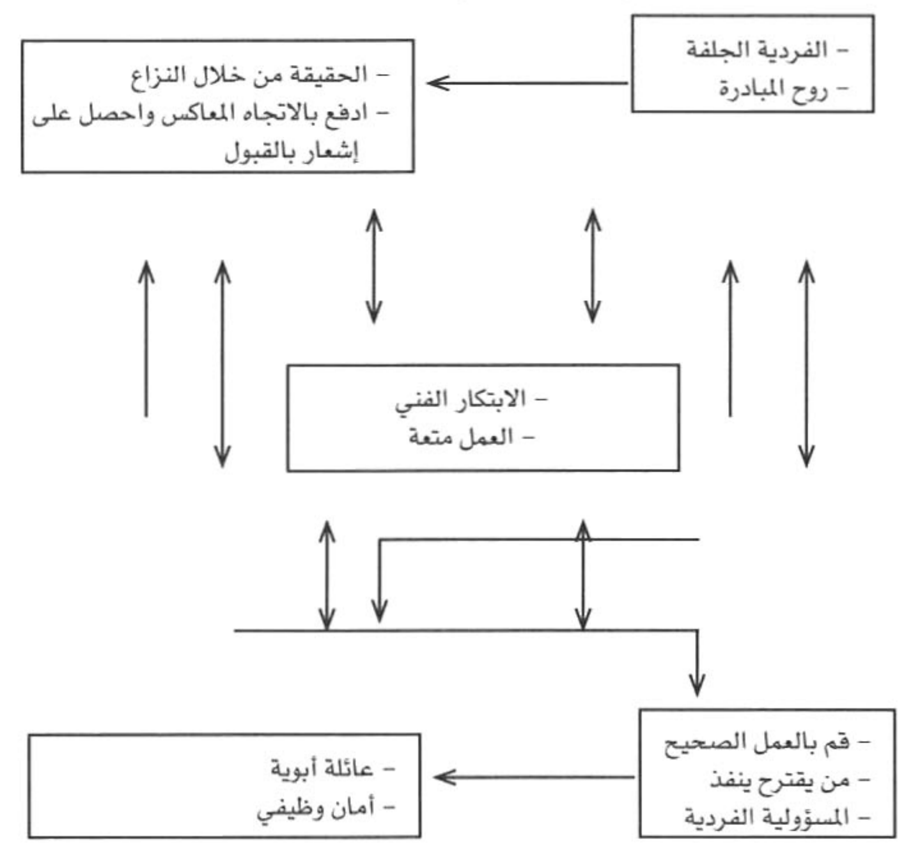
وكان أولسن يؤكد الاستقامة المطلقة في التصميم والتصنيع والبيع، وكان ينظر إلى الشركة على أنها أخلاقية إلى حد كبير ويؤكد بشدة قيم العمل المرتبطة بأخلاق العمل البروتستانتية - الأمانة والاجتهاد والمعايير العالية للأخلاق الشخصية والمهنية والمسؤولية الشخصية والاستقامة والأمانة. ومن المهم على وجه الخصوص أن يكون الأشخاص أمناء وصادقين في علاقاتهم فيما بينهم وكذلك مع العملاء. ومع نمو

هذه الشـركة ونضجها وضعت الكثير من هذه القيم على شكل أقوال رسمية وعلمتها للموظفـين الجدد، وكان أعضاء الشـركة ينظرون إلى ثقافتهـم على أنها رصيد كبير ويشعرون أنه يجب تعليم الثقافة نفسها للموظفين الجدد (كوندا Kunda, 1992).

الافتراضات الأساسية: نموذج شركة المعدات الرقمية:

لفهم مضامين هذه القيم وبيان كيفية علاقتها بالسـلوك الظاهري، لابد للمرء من البحث عن الافتراضات الكامنة والمقدمات المنطقية التي تقوم المنظمة على أساسـها (انظر الشكلين ٣ – ١ و٣ – ٢).

الشكل (٣ –١) النموذج الفكري الثقافي لشركة المعدات الرقمية - الجزء الأول



حقوق النشـر: إ. هـ. شـاين. انتهت شـركة المعدات الرقمية، فلتحيا شركة المعدات الرقمية. بيريت – كوهلر، ٢٠٠٣.

كانت المجموعة المؤسِّســة في توجهها شــديدة الفردية وذات نزعــة عملية نتيجة لخلفيتها الهندســية، وقامــت هذه المجموعــة بتطوير نظام لحل المشــكلات واتخاذ القرارات قائم على خمسة افتراضات متشابكة:

١ - الفرد هو في نهاية المطاف مصدر الأفكار وروح المبادرة.

٢ - الأفراد قادرون على تحمل المسؤولية والقيام بالشيء الصحيح.

٣ - لا يوجــد فرد علــى قدر من الذكاء الكافــي لتقييم أفكاره، لذلــك على المرء أن يدفع بالاتجاه المعاكس وأن يحصل على إشــعار بالقبول. (عملياً تقول المجموعة إن التوصــل إلى «الحقيقة» لا يمكن أن يتم دون مناقشــة، أي ليس هناك طريقة عشوائية لاستنتاج ما هو حقيقي إلا إذا أخضع المرء كل فكرة لبوتقة المناقشة بين أفــراد أقوياء وأذكياء، ولذلك على المرء أن يحصل على موافقة آخرين قبل القيام بأي تصرف).

٤ - الافتراض المركزي: العمل الأساسي للشركة هو الابتكار التقني، وهذا العمل دائماً «ممتع» ويجب أن يكون كذلك.

وبــدون فهم هــذه الافتراضات الأربعة الأولى لا يمكن للمــرء أن يفك رموز معظم الســلوك الذي يلاحظه، خاصة ذلك التنافر الظاهري بين الفردية الشديدة والالتزام الشديد بالعمل الجماعي والإجماع. كما لا يمكن للمرء فهم السبب في تزامن الصراع الحاد – مع ممثلي السلطة، وما يصحبه من تمرد وتشهير بالرؤساء– وإخلاص شديد للمنظمة ومودة شــخصية عبر حدود التسلسل الهرمي، دون أن يفهم أيضاً الافتراض المتشابك الخامس.

٥ - نحن عائلة واحدة سيعتني أفرادها بعضهم ببعض (مما يعني ضمناً أنه مهما كان المرء مثيراً للمتاعب في عملية القرارات، فله قيمته في العائلة ولا يمكن طرده منها).

ولا يمكن للمرء أن يفهم، على ســبيل المثال، السبب في التجاهل المهذب لتدخلاتي الأولى التي حاولت فيها أن أجعل المجموعة «أكثر لطفاً» بعضها تجاه بعض في عملية الاتصال، إلا بعد أن يســتوعب المرء هذه الافتراضات الخمسة الأولى. فقد كنت أرى «فعاليــة» المجموعة من خــلال قيمي وافتراضاتي حول الكيفيــة التي يجب لمجموعة «جيدة» أن تتصرف بها. وكانت لجنة الإدارة العليا في شــركة المعدات الرقمية تحاول أن تصل إلى الحقيقة وتتخذ قرارات صالحة بالطريقة الوحيدة التي تعرفها وبموجب

عملية تؤمن بها. كانت المجموعة مجرد وسيلة للوصول إلى غاية، والعملية الحقيقية التي كانت تجري في المجموعة كانت بحثاً عميقاً أساسياً عن حلول يمكن للمجموعة أن تثق بها؛ لأنها صمدت حتى بعد مناقشة حامية.

وحين حولت نقطة تركيزي إلى مساعدتهم في هذا البحث عن حلول صالحة، توصلت إلى نوعية التدخلات التي ستكون ذات صلة أكبر ووجدت أن المجموعة تقبلتها بسرعة أكبر. فعلى سبيل المثال بدأت أركز على وضع جداول الأعمال وإدارة الوقت وتوضيح بعض أجزاء النقاش والتلخيص واختبار مدى وجود الإجماع، حينما دار النقاش بصورة جافة، وبطرق أخرى ركزت بدرجة أكبر على عملية المهمات بدلاً من التركيز على ما يحصل بين الأشخاص. وقد استمرت المقاطعات والصراعات العاطفية وغيرها من السلوك الذي لاحظته في البداية، لكن المجموعة أصبحت أكثر فعالية في تناولها للمعلومات وفي التوصل إلى إجماع بين أعضائها. وفي تلك البيئة حدث أن طورت بشكل تدريجي فلسفة أن يكون المرء «مستشار عمليات» بدلاً من أن يكون خبيراً في الطريقة التي يجب أن تعمل بها المجموعة (شاين، 1969، 1988، 1999أ، 2003).

ومع تعلمي المزيد عن شركة المعدات الرقمية، عرفت أيضاً أن حمضها النووي يحتوي على خمسة افتراضات أساسية أخرى، مبينة في الشكل (٣ - ٢). وهذه الافتراضات الخمسة الإضافية تعكس بعض اعتقادات المجموعة وقيمها الخاصة بالعملاء والتسويق.

٦ - الطريقة الوحيدة الصالحة لبيع أحد المنتجات هي اكتشاف مشكلة العميل وحل تلك المشكلة، حتى لو كان ذلك يعني بيع كمية أقل أو التوصية بمنتجات شركة أخرى.

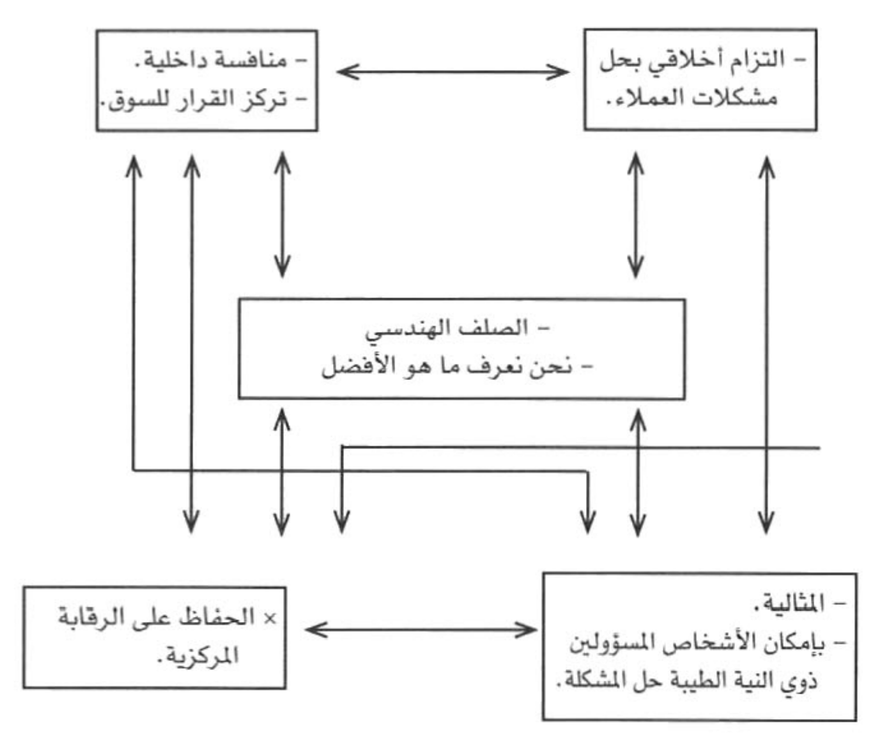
٧ - يستطيع الناس تحمل المسؤولية ويقومون بتحملها ويستمرون في التصرف بشكل مسئول مهما كان الوضع.

٨ - السوق هو أفضل صانع للقرار إذا كان هناك عدة منتجات متنافسة (وخلال تاريخ شركة المعدات الرقمية اعتبرت المنافسة الداخلية أمراً مرغوباً فيه).

٩ - حتى لو أصبحت الشركة كبيرة ومتمايزة جداً، فمن المرغوب فيه الإبقاء على شيء من السلطة المركزية بدلاً من تقسيمها إلى أقسام.

١٠- مهندسو الشركة هم أفضل من يعرف ما هو المنتج الجيد، بناء على رغبتهم أو عدم رغبتهم في العمل بذلك المنتج.

الشكل (٣ -١) النموذج الثقافي لشركة المعدات الرقمية الجزء الثاني



حقوق النشر: إ. هـ. شاين. شركة المعدات الرقمية انتهت ولتحيا شركة المعدات الرقمية. بيريت - كوهلر، ٢٠٠٣.

من الممكن النظر إلى هذه الافتراضات العشرة على أنها النموذج الفكري لشركة المعدات الرقمية الثقافي - حمضها النووي الثقافي. وما يهم في بيان هذه الروابط المتداخلة هو حقيقة أن العناصر المفردة في النموذج لم تستطع تفسير كيفية قيام الشركة بوظيفتها. فلم يكن من الممكن للمرء أن يفسر السلوك اليومي الذي يلاحظه إلا من خلال رؤية **مزيج** من الافتراضات - عن الإبداع الفردي والصراع في المجموعة باعتباره مصدر الحقيقة، والمسؤولية الفردية، وإبداء كل شخص التزاماً تجاه الآخر باعتبارهم عائلة واحدة، والالتزام بالابتكار وبحل مشكلات العملاء والاعتقاد بالمنافسة الداخلية والرقابة المركزية. وهذا هو مستوى الافتراضات الأساسية وارتباطاتها المتبادلة الذي يحدد شيئاً من جوهر الثقافة - الجينات الأساسية في الحمض النووي الثقافي.

إلــى أي مدى كان هذا النموذج عاماً في شــركة المعدات الرقمية؟ وبعبارة أخرى، إذا أراد المــرء أن يــدرس العمال فــي المصانع والباعة في الوحــدات النائية جغرافياً والمهندسين في جوانب فنية وما إلى ذلك، فهل سيجد الافتراضات نفسها لديهم؟ إن أحد الجوانب المثيرة للاهتمام في قصة شــركة المعدات الرقمية هو أنه في العشــرين عاماً الأولى من عمرها على الأقل أو نحو ذلك، كان من الممكن ملاحظة هذا النموذج مطبقاً في جميع المســتويات وجميع الوظائف والمناطق الجغرافية، ولكن كما ســنرى لاحقــاً، بدأت بعــض عوامل ثقافة الشــركة تتغير ولم يعد النمــوذج يصلح في بعض أجزائها.

سيبا - جايجي:

كانت شــركة ســيبا-جايجي Ciba-Geigy في أواخر العقــد الثامن وأوائل العقد التاســع من القرن العشرين شركة كيميائية سويســرية متعددة الفروع ولامركزية من الناحيــة الجغرافيــة، وتعمل في عدة نشــاطات منها الأدوية والكيماويــات الزراعية والصناعية والأصبغة وبعض المنتجات الفنية الاستهلاكية. ومع مرور الوقت اندمجت مع شركة كانت في السابق منافسة لها، وهي شركة ساندوز Sandoz لتشكل ما يعرف اليوم باســم نوفارتيس Novartis. وقد طُلِب مني بالأســاس أن ألقي بعض الأحاديث في اجتماعها الســنوي لكبار المســئولين التنفيذيين عام 1979 عــن موضوع الابتكار والإبداع، وتطور هذا اللقاء إلى مجموعة متنوعة من الأنشــطة الاستشــارية استمرت حتى منتصف العقد التاسع. وبعض هذه النشاطات موصوفة بتفصيل أكبر في الفصل الثامن عشر.

النتاج الصنعي - مقابلة شركة سيبا - جايجي:

علمت من خلال المعلومات الأولية التي أعطيت لي أن الشــركة يديرها مجلس إدارة ولجنة تنفيذية داخلية من تســعة أشخاص مسئولين قانونياً عن قرارات الشركة. وكان ســام كوتشــلين Sam Koechlin رئيس هذه اللجنــة التنفيذية يقــوم بوظيفة الرئيس التنفيــذي، لكن اللجنــة اتخذت معظم قراراتها بالإجمــاع. وكان لكل عضو في اللجنة مسؤولية الإشراف على فرع أو وظيفة أو منطقة جغرافية، وكانت هذه المسؤوليات تتنقل بينهم من وقت لآخر. وكان للشركة تاريخ طويل من النمو وكانت قد اندمجت مع شركة مماثلة لها قبل عقد من الزمان أو أكثر. واعتبر اندماج ســيبا جايجي ناجحاً، ولكن لا تزال هناك مشاعر قوية بالارتباط بالشركتين القديمتين حسب قول مديرين كثيرين.

كان عميلاي الأصليان كلاً من مدير تطوير الإدارة الدكتور جَرج ليوبولد Jurg Leupold ورئيسه المباشر سام كوتشلين الذي كان من الواضح أنه صاحب فكرة المشروع الذي شاركتُ فيه. كانت سيبا-جايجي تعقد اجتماعات سنوية لما بين أربعين وخمسين من كبار مسئوليها التنفيذيين في أنحاء العالم، وكان من تقاليدها أن تدعو شخصاً أو شخصين من الخارج للاجتماعات التي تستمر ثلاثة أيام في منتجع سويسري. كان الغرض هو تحريك المجموعة من خلال تلقي محاضرات خارجية حول مواضيع ذات أهمية للشركة.

بدأ الأمر بأن اتصل بي الدكتور ليوبولد هاتفياً وطلب مني إلقاء محاضرات وتقديم بعض التدريبات لتحسين إدراك المجموعة لمفهوم الإبداع وزيادة «الابتكار» و«الروح القيادية» في الشركة. وكان يفترض بي أن أزور مقر الشركة قبل الاجتماع السنوي لتلقي بعض المعلومات واللقاء ببعض كبار المسئولين التنفيذيين – وخاصة كوتشلين – ولمراجعة المادة المقرر تقديمها في الاجتماع السنوي. وقد تكوَّن لدي انطباع بأن الأمور منظمة إلى حد كبير ومخططة بشكل دقيق.

من زيارتي الأولى لشركة سيبا – جايجي وجدت تبايناً شديداً مع ما واجهني في شركة المعدات الرقمية، فعلى الفور لفت انتباهي الطابع الرسمي الذي يجد رمزاً له في أبنية حجرية رمادية كبيرة وحراس متصلبين يرتدون زياً رسمياً في البهو الرئيسي. وهذا البهو الواسع المترف هو الممر الرئيسي لدخول الموظفين إلى المجمع الداخلي من أبنية المكاتب والمصانع. وهو ذو أسقف عالية وأبواب كبيرة وثقيلة وبضع قطع من الأثاث الحديث الباهظ الثمن في إحدى الزوايا التي تستخدم منطقة انتظار.

(ينبغي أن أشير إلى أن رد فعلي كان مختلفاً بالنسبة للبيئة في سيبا-جايجي وشركة المعدات الرقمية، فقد أعجبتني بيئة المعدات الرقمية أكثر، وعند القيام بتحليل ثقافي تصبح ردود أفعال المرء بحد ذاتها نتاجاً صنعياً ثقافياً يتعين الإقرار به وأخذه بالاعتبار، وسيكون من المستحيل ومن غير المرغوب فيه تقديم أي تحليل للثقافة بموضوعية تامة؛ لأن ردود فعل المرء العاطفية وتحيزاته هي أيضاً بيانات أساسية ينبغي تحليلها وفهمها).

حين دخلت بهو شركة سيبا-جايجي، طلب مني حارس يرتدي زياً رسمياً أن أقوم بتسجيل بياناتي لدى حارس آخر يجلس في حجرة زجاجية، وطلب مني إعطاء اسمي والمكان الذي أنتمي إليه واسم الشخص الذي قدمت لزيارته. ثم طلب مني الحارس الجلوس ريثما يقوم هو بالتحدث على الهاتف والانتظار إلى أن يأتي من يصطحبني

إلى المكان المقصود. وأثناء جلوسي وانتظاري لاحظت أن الحارس على ما يبدو يعرف معظم الموظفين الذين كانوا يتدفقون عبر البهو أو يتوجهون إلى المصاعد أو السلالم. وشعرت شعوراً واضحاً بأن أي شخص غريب سيُكْتَشَف وجوده فوراً وسيُطْلَب منه تقديم معلومات كالتي طلبت مني.

وبعد فترة وصلت سكرتيرة الدكتور ليوبولد واصطحبتني حيث صعدنا في مصعد ثم مشينا في ممر طويل يمر بمكاتب مغلقة. ولكل مكتب عليه لوحة صغيرة جداً باسم صاحبه يمكن تغطيتها بصفيحة معدنية متحركة إذا لم يرد صاحب المكتب الإفصاح عن اسمه. وفوق كل مكتب لمبة كهربائية بعضها كانت حمراء وبعضها خضراء. وسألت في زيارة لاحقة عن معنى ذلك فقيل لي إنه في حالة النور الأخضر يمكن قرع الباب، أما الأحمر فيعني أن الشخص لا يريد أي إزعاج أياً كانت الظروف.

درنا عند زاوية وسرنا في ممر آخر مماثل ولم نر أي شخص آخر خلال تلك الفترة بأكملها، وحين وصلنا مكتب الدكتور ليوبولد طرقت السكرتيرة باب مكتبه بلطف، وحين فتح الباب، أدخلتني ثم مضت إلى مكتبها وأغلقت الباب خلفها. وسُئلت إن كنت أريد شاياً أو قهوة، وجاءت السكرتيرة بما طلبت على صينية كبيرة عليها أيضاً صحن صغير من البسكويت.

وبعد اجتماعنا أخذني عميلي إلى غرفة طعام المديرين في بناية أخرى حيث مررنا بحراس مرة أخرى. كانت غرفة الطعام هذه تعادل مطعماً من الدرجة الأولى، وفيه مضيفة من الواضح أنها تعرف الجميع وتحجز لهم الطاولات وتقدم لهم إرشاداً بطريقة رزينة إلى أطباق اليوم الخاصة. قُدِّم لنا الشراب المقبل والنبيذ مع الغداء، واستغرقت الوجبة بأكملها ما يقرب من ساعتين. وقيل لي هناك غرفة طعام أقل فخامة في بناية ثالثة وكذلك كافيتيريا للموظفين، لكن من الواضح أن غرفة الطعام هذه تقدم أفضل الطعام وأنها المكان المناسب لأعضاء الإدارة العليا للقيام بالعمل أو لإحضار الزوار. وتولد لدي انطباع أنه في حين أن الطعام والمطابخ في شركة المعدات الرقمية استخدمت وسيلة لجعل الناس يتفاعلون معاً، فإن للطعام والشراب واللطف معنى رمزي آخر في سيبا-جايجي قد تكون له علاقة بالمكانة والمنصب.

أشار مضيفي إلى مختلف كبار المديرين في الشركة كي أعرفهم، ولاحظت أنه كلما قام شخص بتحية شخص آخر، فإنه يخاطبه بلقبه الرسمي، وهو عادة الدكتور فلان أو الدكتور علان، والفروق الملحوظة في الاحترام أو التصرف جعلت من السهل معرفة

من هو أعلى رتبة من غيره في المنظمة. كما كان من الواضح أن الطاولات في الغرفة خصصت للمسئولين التنفيذيين وفقاً لمكانتهم وأن المضيفة تعرف تماماً المكانة النسبية لجميع ضيوفها.

طوال فترة استشارتي، شعرت وأنا أتنقل في أرجاء الشركة بجو مُخْمَد في الممرات، وإيقاع أكثر بطئاً، وتركيزاً أكبر على التخطيط والجداول الزمنية والدقة في المواعيد. وبينما تكون لدي في شركة المعدات الرقمية انطباع بوجود نشاط محموم من أجل استغلال الوقت المتوافر إلى أقصى حد، فالوقت في سيبا - جايجي يدار بدقة وحذر للحفاظ على النظام. فإذا كنت على موعد مع أحد المديرين في الثانية بعد الظهر، فالشخص الذي أكون معه يبدأ قبل الموعد وفي تمام الساعة الواحدة و٥٨ دقيقة بالسير معي عبر الممر كي نصل في الموعد بدقة شبه متناهية. وفي مناسبات نادرة فقط كنت أضطر للانتظار حين أصل في الموعد، وإذا تأخرت ولو بضع دقائق كان لدي شعور قوي بأن علي أن أعتذر وأبرر سبب تأخري.

الصورة التي تركها مديرو سيبا - جايجي في نفسي هي أنهم يتصفون بقدر كبير من الجدية وعمق التفكير والتروي والاستعداد الجيد والرسمية والاهتمام بالبروتوكول. وعلمت فيما بعد أنه بينما تلتزم شركة المعدات الرقمية بدقة بتحديد المرتبة والراتب وفقاً للوظيفة الفعلية التي يقوم الفرد بأدائها، فإن شركة سيبا-جايجي يوجد لديها نظام للمراتب الإدارية يستند إلى الأقدمية الوظيفية والأداء الإجمالي والخلفية الشخصية للفرد، وليس على الوظيفة الفعلية التي يجري أداؤها في وقت معين. لذلك فإن للمرتبة والمكانة صفة أكثر ديمومة في سيبا - جايجي، في حين قد يرتفع قدر الشخص ويهبط بصورة شديدة ومتكررة في شركة المعدات الرقمية.

وفي اجتماعات سيبا - جايجي لاحظت مواجهات مباشرة أقل جداً وأكثر احتراماً للآراء الفردية. وفي العادة تلقى التوصيات التي تأتي من قبل مديرين ضمن المجال المحدد الذين يخضعون فيه للمساءلة احتراماً ويتم العمل بها على الفور، ولم ألحظ أبداً أي تمرد وشعرت بأن أي تمرد لن يسكت عنه. وهكذا من الواضح أن المرتبة والمكانة لهما قيمة أعلى في سيبا - جايجي مما لهما في شركة المعدات الرقمية، في حين أن مهارات التفاوض الشخصية والقدرة على إنجاز الأمور في بيئة اجتماعية غامضة لها قيمة أعلى في شركة المعدات الرقمية.

الاعتقادات والقيم المعتنقة:

هناك نزعة لأن تظهر الاعتقادات والقيم عندما يسأل المرء عن سلوك ملحوظ أو غير ذلك من النتاج الصنعي الذي يبدو له محيراً أو غريباً أو غير منسجم مع غيره. فإذا توجهت بالسؤال لمدرين في سيبا - جايجي عن سبب إغلاقهم الدائم لأبوابهم، فإنهم سيشـــرحون لي بصبر وبشيء من التَفَضُّل أن تلك هي الطريقة الوحيدة التي تمكنهم من إنجاز أي عمل وأن العمل له قيمة كبيرة عندهم، والاجتماعات شـــر لا بـــد منه ولا يرجى منها أي نفع ســـوى إعلان قرارات أو جمـــع معلومات، وللقيام بـ «عمـــل حقيقي» فإنه يتم بالتفكير بكافـــة جوانبه وذلك يتطلب الهدوء والتركيز، أما في شـــركة المعدات الرقمية فإن العمل الحقيقي يتم من خلال مناقشـــة الأمور في الاجتماعات.

كما بين لي البعض أن المناقشـــة بين الأقران ليست ذات قيمة كبيرة، وأن المعلومات المهمـــة تأتي من الرئيس. وتلقى الســـلطة هناك احتراماً شـــديداً، وخاصة الســـلطة المبنية على مســـتوى التعليم والخبرة والمرتبة. ويرمز استخدامهم لألقاب مثل «دكتور» و«أســـتاذ» إلى احترامهم للمعرفة التي يضفيها التعليم على الأشـــخاص. ويأتي جزء كبيـــر من هذا الموقف فيمـــا يولونه لعلم الكيمياء من احترام بالغ إســـهامات الأبحاث المعملية في تطوير المنتجات.

وكما هي الحال في شـــركة المعـــدات الرقمية، فإنه تُعطى قيمـــة كبيرة للجهد الفردي والإســـهام الشخصي في سيبا - جايجي، ولكن في سيبا-جايجي لا يخرج المرء أبداً عن تسلســـل القيادة ولا يقوم أبداً بأشـــياء فيهـــا خروج عن الخط الذي اقترحه رئيسه. وفيها تُعطى قيمة كبيرة لجمال الشكل والجودة، كما اكتشفت فيما بعد أن قيمة كبيرة تعطى أيضاً لما يسمى بأهمية المنتج، فالمديرون في سيبا - جايجي يشـــعرون بفخر شديد نابع من كون مســـتحضراتهم الكيميائية والدوائية تفيد في حماية المحاصيل وعلاج الأمراض، وهي تســـاعد بطرق أخرى على تحسين مستوى العالم.

الافتراضات الأساسية: نموذج سيبا-جايجي:

من القيم الكثيرة التي وجدت تعبيراً واضحاً عنها يستخلص المرء نكهة خاصة تميز هذه الشركة، إلا أن المرء لا يمكنه أن يفهم الطريقة التي تعمل بها الأشياء فهماً كاملاً دون بحـــث أعمق للوصول إلى الافتراضات الأساســـية. فالنتاج الصنعي على ســـبيل

المثال الذي لفت انتباهي أكثر من أي شـيء آخر وأنا أعمل مع هذه الشركة للمساعدة في زيادة الروح الابتكارية فيها كان السلوك غير الطبيعي للتهرب من مذكراتي والتي سبقت الإشارة إليها في الفصل الأول. فقد لاحظت أن الاتصال الجانبي بين وحدات المنظمة كان قليلاً جداً، بحيث يبدو أن الأفكار الجديدة التي تولد في وحدة ما لا تخرج أبداً خارج تلك الوحدة. وإذا سألتُ على سبيل المثال عن الاجتماعات التي تضم ممثلين عن أقسام مختلفة، أتلقى نظرات جافة وأسئلة مثل: «ما الذي يدفعنا إلى ذلك؟» وبما أن الفروع تواجه المشكلات نفسها، فمن الواضح أن من المفيد تعميم بعض الأفكار الجيدة التي برزت في لقاءاتي، تدعمها أفكاري أنا المبنية على معرفتي بما يجري في منظمات أخرى.

وقد قمت بالتوسع في المثال الذي سقته في الفصل الأول فكتبت عدة مذكرات بهذا الغرض وطلبت من الشخص الذي أتعامل معه في الشركة، وهو الدكتور ليوبولد مدير تطوير الإدارة، توزيعها على المديرين الذين يعتقد أنهم سيستفيدون من المعلومات الواردة بها أفضل فائدة. وبما أن صلته مع سام كوتشلين كانت مباشرة، بدا لي أنه القناة المناسبة للاتصال مع مديري الأقسام والوظائف والمناطق الجغرافية الذين كانوا بحاجة إلى المعلومات التي أجمعها. وحين كنت أعود في زيارة تالية إلى الشركة وأقابل أحد مديري الوحدات، كنت أكتشف في كل مرة أنه لم يتسلم المذكرة، ولكنها ترسل إليه على الفور إذا طلبها من الدكتور ليوبولد.

كانت هذه الظاهرة محيرة ومصدراً للإزعاج، ولكن استمرارها بصورة ثابتة أشار إلى تأثير بعض الافتراضات الكامنة القوية في هذا الأمر. وحين سألت فيما بعد أحد زملائي في وحدة موظفي الشركة التي توفر للمنظمة التدريب وغيره من برامج التطوير عن سبب عدم تعميم المعلومات، أخبرني أنه تعرض لمشكلات مماثلة، إذ كان يطور مداخلة مفيدة في إحدى وحدات المنظمة، لكن غيرها من الوحدات تسعى إلى طلب المساعدة من خارج المنظمة قبل أن «يكتشفوا» أن لديه حلاً أفضل. ويبدو أن القاسم المشترك هو أن الأفكار التي تأتي دون طلب لها لا تلقى الترحاب بصورة عامة.

أجرينا محادثة استكشافية مطولة حول هذا السلوك الذي لاحظناه وتوصلنا جميعاً إلى تفسير الظاهرة. فكما ورد من قبل، حين يكلف أحد المديرين في سيبا-جايجي بمهمة ما فإن تلك المهمة تصبح مجالاً خاصاً بذلك الشخص. ويعتري المديرين شعور قوي إزاء المجال الخاص أو الملكية ويفترضون أن كل من يملك جزءاً من المنظمة مسئول

تماماً عن ذلك الجزء ويتربع على قمته، ويكتسب معلومات كاملة ويحول نفسه إلى خبير في ذلك المجال. لذلك إذا زوده شخص بمعلومات لم يطلبها تتعلق بالمهمة المعنية، فهذا ينطوي ضمنياً على تعدٍ محتمل لخصوصيته ويحتمل أن ينطوي على إهانة، فهو يوحي ضمناً بأن المدير المعني لا يمتلك تلك المعلومة أو الفكرة.

وفي الحديث أثناء عدة مقابلات لاحقة، استخدم عدد من المديرين التشبيه القوي المعنى القائل: إن «إعطاء شخص معلومات لم يطلبها هو مثل دخول منزله دون دعوة منه». وتبين أنه من غير المقبول تقديم أية أفكار ما لم يسبقها طلب الحصول على معلومات. ولكن يمكن لرئيس الشخص المعني تزويده بمعلومات، على الرغم من أنه حتى في تلك الحالة، ينبغي توخي الحذر، ولكن نادراً ما يقوم أحد الأقران بفعل من هذا النوع، لكيلا يوجه إهانة غير مقصودة إلى متلقي المعلومة. ومن الممكن النظر إلى التطوع بتقديم معلومات أو أفكار دون طلب لها على أنه تحدٍ لقاعدة المعلومات التي يستخدمها المدير، ويحتمل أن يُنْظَر إلى ذلك على أنه إهانة، تقول ضمناً إن الشخص المقصود بالتحدي لا يفكر بعمق كافٍ حول مشكلته الخاصة أو أنه ليس على دراية بما يقوم به من عمل.

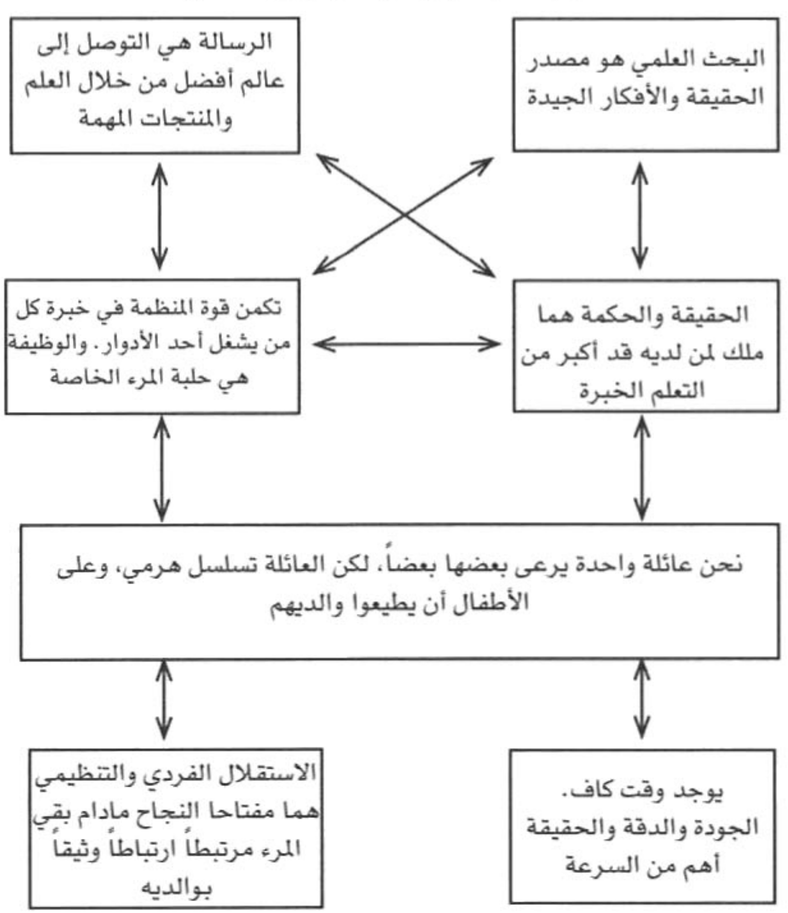
ولأنني لم أفهم هذا الافتراض فقد وضعتُ الدكتور ليوبولد في موقف مستحيل وهو المجازفة بتوجيه إهانة إلى جميع زملائه وأقرانه إذا عمم مذكراتي كما طلبت منه. ومما يسترعي الانتباه أن هذا الافتراض ضمني ومستتر لدرجة أنه نفسه لم يتمكن من التعبير الواضح عن السبب الذي منعه من تنفيذ تعليماتي. وكان من الواضح أنه يشعر بعدم الارتياح والإحراج بسبب هذا الأمر، ولكن لم يكن لديه أي تفسير إلى أن كشفنا اللثام عن هذا الافتراض حول مجالات السلطة في المنظمة ومعناها الرمزي.

ولمزيد من الفهم لهذه المسألة والسلوك المتعلق بها كان من الضروري النظر في بعض الافتراضات الكامنة الأخرى التي تطورت في هذه الشركة (انظر الشكل ٣ – ٣). فقد نمت الشركة وحققت جزءاً كبيراً من النجاح أحرزته عن طريق اكتشافات جوهرية توصل إليها عدد من الباحثين الأساسيين في مختبرات البحث المركزية بالشركة. وفي حين أن اكتشاف الحقيقة في شركة المعدات الرقمية يتم من خلال النزاع والنقاش، فهي تأتي في سيبا-جايجي من حكمة العالم – الباحث.

إن كلتا الشركتين تؤمنان بالفرد، لكن الافتراضات المختلفة عن طبيعة الحقيقة أدت إلى مواقف مختلفة كلياً تجاه السلطة وتجاه دور النزاع. فالسلطة في سيبا-جايجي تحظى بقدر أكبر من الاحترام ويوجد في الشركة ميل إلى تحاشي النزاع، فالفرد يحظى من رئيسه بمساحات من الحرية يتمتع فيها باحترام كامل. وإذا كان لاعبو الأدوار لا يتمتعون بالثقافة أو المهارة الكافية لاتخاذ القرارات، فمن المتوقع منهم أن يدربوا أنفسهم، وإذا كان أداؤهم سيئاً في تلك الأثناء، فستتحمل المنظمة ذلك لفترة ليست قصيرة قبل اتخاذ قرار باستبدالهم. وكان في كلتا الشركتين افتراض حول «التثبيت الوظيفي» وهو أن الشخص حين يُقْبَل فالأرجح أن يبقى إلا إذا فشل فشلاً ذريعاً.

كان النزاع في شركة المعدات الرقمية مسألة لها أهميتها ويُتوقع من المرء المبادرة وأن يقاتل دفاعاً عن الأفكار في كل معترك، أما في سيبا-جايجي، فقد كان الصراع يخمد بمجرد اتخاذ القرار. ويفترض في شركة المعدات الرقمية، أنه إذا لم تنطو مهمة ما على التحدي أو لم يكن هناك تناسب جيد بين ما تحتاجه المنظمة وما يمكن للفرد أن يعطيه، فإنه يجب تكليف ذلك الفرد بمهمة جديدة أو أن يتخلى عن مهمته بأي حال. وفي سيبا - جايجي، يُتوقع من المرء أن يكون جندياً صالحاً ويقوم بالمهمة على أفضل وجه يمكنه فيه ذلك، وما دام اعتبر أنه يقدم أحسن ما لديه فإنه سيبقى في وظيفته.





تحدثت كلا الشـركتين عن كونها أسـرة، لكن كلمة أسـرة اختلف معناهـا تماماً في كلا الثقافتين، فالافتراض الأساسي في شركة المعدات الرقمية يتمثل في أنه من الممكن أن يتقاتل أفراد العائلة، ولكن يحب بعضهم بعضاً ولا يمكن أن يفقدوا عضويتهم للعائلة. وكان الافتراض الأساسي في سيبا - جايجي هو أن العائلة تؤدي عملها أداء جيداً حين تبدي الاحترام للسلطة الأبوية وحين يتصرف الأولاد وفقاً للقواعد ويطيعون والديهم، وإذا قاموا بذلك فسيلقون من والديهم المعاملة الحسنة والرعاية والدعم. وفي كلتا الحالتين، يعكس النموذج العائلي على ما يبدو الافتراضات الثقافية الأوسع للدولتين اللتين توجد الشركتان فيهما.

اشتمل نموذج سيبا-جايجي على عدة معان ضمنية سأثيرها فيما بعد، لكن إحدى النتائج الفورية لفهمي ثقافتهم على هذا المستوى هي أنني تمكنت من التوصل إلى الطريقة التي يجب أن أعمل بها مستشاراً بصورة أكثر فعالية. وأثناء مقابلتي للمزيد من المديرين وجمعي لمعلومات ذات علاقة بما يحاولون القيام به، وجدت أنني إذا قمت - بدلاً من محاولتي توزيع مذكرات على الفروع المختلفة في منظمة سيبا - جايجي من خلال المسئول الذي يمثل حلقة الوصل بيني وبينها - بإعطاء المعلومات بشكل مباشر، حتى لو لم تُطْلَب مني، فإنها تُقْبَل لأنني «خبير». وإذا أردت تعميم بعض المعلومات، قمت بإرسالها إلى الأطراف المعنية بمبادرة مني، أو إذا اعتقدت أنني بحاجة إلى التعميم على القطاعات الأدنى في المنظمة، أعطي المعلومات للرئيس وأحاول إقناعه أن المعلومات ستكون ذات فائدة في تلك القطاعات. وإذا أردت فعلاً أن أتدخل بجعل المديرين يقومون بشيء مختلف عما يقومون به، فأفضل طريقة لإنجاز ذلك هي أن أكون خبيراً وأوصي سام كوتشلين الرئيس التنفيذي بذلك الشيء رسمياً، وإذا أعجبته الفكرة، فهو حينذاك سيأمر «الجنود» بتطبيقها.

وسيأتي بحث جوانب أخرى من شركة سيبا-جايجي في أجزاء أخرى من هذا الكتاب. على سبيل المثال، صبرُ أعضائها ونظرتهم إلى الوقت والطابع الرسمي في تصرفاتهم، بالإضافة إلى قدرتهم على اللعب والمزاح خلال «الأوقات المستقطعة» في المنظمة كلها أمور مهمة لفهم كيفية إمكانهم القيام بعملهم.

ملخص واستنتاجات:

حاولت في تحليلي للحالتين أعلاه إعطاء أمثلة توضيحية عن كيفية تحليل ثقافة منظمة من المنظمات على عدة مستويات: (١) النتاج الصنعي المرئي، (٢) الاعتقادات والقيم والقواعد والأعراف السلوكية المعتنقة، (٣) الافتراضات الضمنية الأساسية الكامنة والمسلم بها. وما أقوله هو أنه ما لم ينقب المرء إلى أن يصل إلى مستوى الافتراضات الأساسية لا يمكن له حقاً أن يفك رموز النتاج الصنعي والقيم والأعراف. وفي المقابل إذا وجد المرء بعض هذه الافتراضات الأساسية واستكشف علاقاتها المتداخلة، فهو يقترب حقاً من جوهر الثقافة ويمكنه عندئذ تفسير الكثير مما يجري. ويمكن في بعض الأحيان تحليل هذا الجوهر بصفته نموذجاً من حيث إن بعض المنظمات تعمل بموجب مجموعة من الافتراضات المتشابكة والمنسقة. وفي حين أنه قد لا يتبدى أي معنى من كل افتراض يؤخذ على حدة، فإن النمط

يفسر سلوك المنظمة ونجاحها في التغلب على ما يواجهها من تحديات خارجية وداخلية.

ولأنني لم أصف سوى عناصر معينة من الثقافة باعتبار أنها تتعلق بأهداف أساسية تحاول المنظمة تحقيقها، فإنه لا ينبغي لنا افتراض أن هذه النماذج تصف الثقافة بأكملها، ولا افتراض أننا سنجد هذه النماذج تطبق في كل قسم من أقسام المنظمة. فعمومية الافتراضات تحتاج بحد ذاتها إلى التحقق منها وتحديدها بالطرق التجريبية.

اكتشفت هذه الافتراضات بصورة رئيسية من خلال القيام مع مصادر من داخل المنظمة باستكشاف بعض المفارقات التي تعرضت لها ولاحظتها بين النتاج الصنعي المرئي والاعتقادات والقيم المعتنقة. فنحن حين لا نفهم شيئاً ما نحتاج إلى البحث الدؤوب عن سبب عدم فهمنا له، وأفضل وسيلة للبحث هي أن يستخدم المرء جهله وسذاجته.

هذه الطريقة في البحث – المسماة «البحث السريري» – سيأتي وصفها بتفصيل أكبر في الفصل الحادي عشر مع المقارنة بينها وبين نماذج البحث التي تنطوي على قدر أقل من مشاركة الشخص الذي يجري البحث عليه (شاين ١٩٨٧أ). ومن الضروري في التعامل مع الثقافة القيام بـ «تقسيمها إلى مثلثات»، بالاستعانة بجميع الطرق المتوافرة، إلا أن الطريقة السريرية لها أهمية مركزية لأنه لا يمكن الوصول إلى الافتراضات الأكثر عمقاً لدى أفراد المجموعة إلا بإشراكهم. ويجب توفير الحوافز لهؤلاء كي يكشفوا عما بداخلهم، ولا يحدث هذا إلا حين يرون أنهم يستفيدون من عملية البحث نفسها.

ما هي بعض الدروس التي يجب تعلمها من هاتين الحالتين؛ وما المعاني المتضمنة فيهما والمتعلقة بالقيادة؟ إن أهم درس بالنسبة لي هو أن الثقافة عميقة وكاملة الانتشار ومعقدة ومُنَمَّطة وحيادية أخلاقياً. وفي كلتا الحالتين توجب علي أن أتغلب على تحيزاتي الثقافية الخاصة المتعلقة بالطريقة الصحيحة أو الخطأ في فعل الأشياء، وأن أعرف أن الثقافة موجودة فحسب. فكلتا الشركتين كانتا ناجحتين لفترة طويلة، كل منهما في بيئتها التقنية والسياسية والاقتصادية والثقافية الأكثر اتساعاً، ولكن كلتيهما أيضاً تعرضتا لتغييرات في البيئة أدت إلى زوالهما باعتبارهما كيانين اقتصاديين مستقلين. وسيتم استكشاف الدور الذي لعبته ثقافتهما في إحداث مشاكلهما الاقتصادية في فصل لاحق.

وفـــي كلتا الحالتـــين كان التأثير القوي للقادة الأوائل والظـــرف التاريخي واضحاً، فجـــذور الافتراضات الثقافية تكمـــن في تجربة المجموعة الأولـــى وفي نمط النجاح والفشـــل الذي عرفته هاتان الشـــركتان. وكان قائداهما الحاليان يعطيان قيمة كبيرة لثقافتيهمـــا، وكانـــا فخورين بهما، ويشـــعران بأهميـــة أن يتقبل أعضـــاء منظمتيهما الافتراضات الأساســـية. وفي كلتا المنظمتين كان الأعضاء يتناقلون قصص أشخاص غير متأقلمين مع الشـــركة ومن ثم تركوا العمل بها لأن الطريقة التي تعمل بها لم ترق لهم، أو لم يُوَظفوا أساساً إما لأنهم سيكونون عناصر مخربة أو أن الحال لن يروق لهم في الشركة.

وســـيتضح لنا بعد التحليل الدقيق الذي ســـنقوم به لاحقاً أن قادة كلتا الشركتين كانوا يواجهون المتطلبات البيئية المتغيرة، وواجهوا أيضاً مســـألة ما إذا كان عليهم أن يطـــوروا أو يغيروا طريقة عملهـــم أم لا وكيف يقومون ذلك، ولكن ذلك كان يعرف في كلتا الشـــركتين بأنه تأكيد لأجزاء من الثقافة القائمة، وليســـت تغييرات تطرأ عليها. ورغم أن الشـــركتين كانتا في مرحلتين مختلفتين من مراحل تطورهما، إلا أن كلتيهما نظرتـــا إلـــى ثقافتيهما على أنهما مـــن الأصول المهمة وحرصتا علـــى الإبقاء عليهما وتعزيزهما.

(٤)
كيف تنشأ الثقافة في مجموعة جديدة؟

لقد أوضحت في الفصل الثالث كيفية التفكير بالثقافة في المنظمات وكيفية وصفها، وسوف أصف في الفصلين الثاني عشر والثالث عشر كيف يُكوِّن القادة الثقافة ويجعلونها متأصلة مع تشكل المنظمات ونموها. وعلى أي حال تتكوَّن الثقافة أيضاً من خلال التفاعلات بيننا وبين الآخرين في حياتنا اليومية العادية، وأفضل طريقة لإزالة الغموض عن مفهوم الثقافة هي أن نكون، قبل كل شيء، على وعي بوجود الثقافة في خبراتنا الشخصية، وأن نعي الطريقة التي يكون بها أمر ما مشتركاً ومسلماً به، وأن نلاحظ هذا الأمر خاصة في المجموعات الجديدة التي ننضم وننتمي إليها. إننا نأتي بالثقافة معنا من خبراتنا السابقة ولكننا في حالة تعزيز مستمر لتلك الثقافة أو بناء عناصر جديدة مع مقابلتنا لأشخاص جدد وتعرضنا لتجارب جديدة.

وتنبع قوة الثقافة واستقرارها من كونها ترتكز على مجموعة – أي أن الفرد سيتمسك بافتراضات أساسية معينة من أجل أن يصادق على عضويته في المجموعة. وإذا طلب شخص ما منا أن نغير طريقتنا في التفكير أو الإدراك وكانت تلك الطريقة مبنية على ما تعلمناه في مجموعة ننتمي إليها، فإننا سنقاوم التغيير لأننا لن نريد أن نشذ عن مجموعتنا حتى لو كنا نعتقد في أنفسنا أن المجموعة على خطأ. وهذه العملية التي نحاول بها أن نلقى القبول من الجماعات المرجعية هي عملية لا شعورية وهي بسبب هذه الحقيقة شديدة القوة. ولكن كيف يمكن لمجموعة ما وضع طريقة مشتركة في التفكير؟

لكي نفحص كيفية بدء الثقافة فعلياً – وكيف تتعلم مجموعة ما التعامل مع بيئتها الخارجية والداخلية وتضع افتراضات تُنقَل بعدئذ إلى الأعضاء الجدد – فإننا نحتاج لأن نحلل الأوضاع الجماعية التي تكون هذه الأحداث ملحوظة فيها فعلاً. لذلك سيعالج الجزء الأكبر من هذا الفصل بيانات من تجربتي الخاصة في إدارة مجموعات تدريبية لحساب «مختبرات التدريب الوطنية» وشركات مختلفة، مدعومة بملاحظات تمت على مجموعات صغيرة داخل المنظمات أثناء قيامي بأنشطة استشارية (برادفورد وجيب وبين Bradford, Gibb, and Benne, 1964؛ شاين وبنيس Schein and Bennis, 1965؛ شاين، 1999أ، 1999ب). وإذا أصبحنا شديدي الحساسية تجاه القضايا التي

ستُعْرَض في هذا المقام، فإننا سوف نتمكن من رؤية الظواهر الثقافية في المنظمات والمهن بصورة أسرع.

ولم أكن أقصد من قيامي بتحليل مفصل لمجموعات صغيرة أن أوحي بأن ظواهر المجموعات يمكن أن تُعامَل تلقائياً على أنها نماذج لظواهر المنظمات، فالمنظمات تأتي بمستويات إضافية من التعقيد وظواهر جديدة غير مرئية في المجموعة الصغيرة. ومع ذلك، إذا نظرنا إلى المنظمة من حيث تطورها، فإننا لابد أن نلاحظ أن المنظمات هي مجموعات صغيرة في بدايتها وتستمر في العمل جزئياً من خلال مجموعات صغيرة مختلفة داخلها. وهكذا فإن فهم عملية تكون الثقافة في المجموعات الصغيرة ضروري أيضاً لفهم طريقة تطور الثقافة في المنظمات الكبيرة من خلال الثقافات الفرعية للمجموعات الصغيرة ومن خلال التفاعل بين المجموعات الصغيرة ضمن المنظمة.

تشكل المجموعات من خلال أحداث أصلية ومميزة:

تبدأ جميع المجموعات بنوع ما من الأحداث الأصلية: (١) حادثة بيئية (على سبيل المثال تهديد مفاجئ يحدث بين حشد عشوائي ويتطلب استجابة جماعية)، أو (٢) قرار من «مؤسس» بجمع مجموعة من الأشخاص معاً لتحقيق غرض ما، أو (٣) حدث معلن عنه أو تجربة مشتركة تجذب عدداً من الأفراد. وتبدأ مجموعات تدريب العلاقات الإنسانية في الوضع الثالث: تجتمع مجموعة من الأشخاص للمشاركة في ورشة تستمر أسبوعاً أو أسبوعين من أجل الغرض المعلن عنه، وهو تعلم شيء عن أنفسهم وعن المجموعات والقيادة (برادفورد وجيب وبين، ١٩٦٤؛ شاين وبنيس، ١٩٦٥؛ شاين، ١٩٩٣أ). وتُعْقَد ورش العمل في العادة في موقع جغرافي ناءٍ ومنعزل وتتطلب مشاركة كاملة ودائمة.

وفي العادة يكون طاقم ورشة العمل - ويتكون من مدرب لكل عشرة مشتركين أو خمسة عشر - قد التقى على مدى عدة أيام لوضع خطة الهيكل الرئيسي للمحاضرات واجتماعات المجموعات والتمارين المركزة المصممة لإظهار نقاط معينة عن القيادة والسلوك الجماعي وأوقات الفراغ. ويبدأ أعضاء الطاقم عادة بافتراضاتهم وقيمهم الخاصة وأنماط سلوكهم الشخصي في تشكيل المجموعات، ومن ثم فهم يؤثرون في توجه الثقافة التي تشكل المجموعات في نهاية المطاف. لكن تشكيل الثقافة يتم بالفعل داخل مجموعة التدريب التي هي المكوِّن الأساسي في كل ورشة. وتتكون مجموعة

التدريب من عشـرة إلى خمسـة عشر شخصاً يجتمعون ما بين أربع ساعات إلى ثمانٍ يومياً في حضور واحد أو اثنين من أفـراد الطاقم. ولأن مثل هذه المجموعات تطور في العادة ثقافات متميزة خلال أيام قليلة، فإن ما يحدث في هذه المجموعات سيكون موضع اهتمام هذا الفصل.

حـين تلتقي المجموعة لأول مرة فإن أكثر المسـائل أهمية التـي تواجهها تتمثل في التسـاؤلات التالية: «ما الغرض الحقيقي من وجودنـا هنا؟ ما مهمتنا؟» وفي الوقت نفسـه، يواجه كل فرد قضايا أساسية تتعلق بالبقاء الاجتماعي مثل: «هل سأكون من بـين أعضاء هذه المجموعة؟» «هل سـيكون لي دور ألعبه؟» «هل سـأتمكن من تلبية رغبتي في التأثير في الآخرين؟» «هل سـنصل إلى مسـتوى من الصلة الحميمة يلبي احتياجاتـي؟» ومع تجمع المجموعـة في المكان المعين لذلك، سـيبدي أفراد مختلفون أقلموا أنفسـهم مع الوضع الجديد أسـلوبهم الخاص في مواجهـة الأمور. فالبعض سينتظر الأحداث صامتاً، والبعض سيعقد تحالفات فورية مع آخرين، والبعض سيبدأ في تأكيد ذاته من خلال إخبار أي شـخص يكون على اسـتعداد لأن يعيرهم انتباهه بأنهم يعرفون كيفية التعامل مع مثل هذا الوضع (شاين، ١٩٩٩أ).

وما إن تسـتقر المجموعة على عقد اجتماعها الأول، حتى تواجهها قضية رسالتها الأساسـية. كما أن العبارات التي تدور حول هدف «معرفة الإنسـان لنفسه» ستكون قد ذُكرت أدبيات التدريب، ونشرات ورش العمل، والمحاضرة التمهيدية الأولى الموجهة إلى جميع المشاركين في الورشة، وكذلك من قبل عضو الهيئة المشرفة الذي يعلن بداية انطـلاق المجموعة. وقد يكون لدى بعض الأشـخاص خبرات سـابقة مع مجموعات مماثلـة، إلا أن الجميع يدرك تمامـاً مدى الغموض الذي يكتنـف كلمات عضو هيئة التدريـب حين يقول: «هذا هو أول اجتمـاع لمجموعتنا التدريبية، وهدفنا هو أن نوفر لأنفسـنا مناخًا نستطيع أن نتعلم جميعاً من خلاله. ولا توجد طريقة صحيحة واحدة فقط للقيام بذلك. علينا أن يتعرف بعضنا على بعض، ونتوصل إلى تحديد احتياجاتنا وأهدافنا الفردية، ونبني مجموعتنا بحيث تمكننا من تحقيق هذه الأهداف وتلبية هذه الاحتياجات. ودوري بوصفي عضو هيئة تدريب هو أن أساعد على سير هذه العملية بكل طريقة ممكنة، لكنني لن أكون القائد الرسمي للمجموعة، وليست لدي أجوبة على طريقة السير الصحيحة».

والصمت الذي أعقب هذا الحديث فيما يعاني كل شخص من القلق في مواجهة جدول الأعمـال الذي يكتنفه الغموض والفراغ الشـديد المصاحب له – هذا الصمت هو حدث

مميِّز أساسي سيظل عالقاً تقريباً في أذهان الجميع وسيتذكرونه في وقت لاحق. ورغم أن جميع الأعضاء يأتون عادة من ذات الثقافة المضيفة ويشتركون في اللغة الرسمية نفسها، فإن كل شخص منهم يدرك أن هذه المجموعة هي مزيج فريد من الشخصيات وأن هذه الشخصيات غير معروفة في البداية. وما يجعل الصمت في البداية حدثاً مميِّزاً، حتى لو لم يستمر أكثر من بضع ثوان، هو أن كل شخص يدرك مستوى حدته العاطفية في الاستجابة للصمت المفاجئ. وإدراك أن الوقع العاطفي يدخل في نطاق القلق أو عدم إدراك ذلك مسألة تختلف من فرد إلى آخر، ولكن ما إن يتحول الصمت إلى شيء يمكن فهمه، حتى يستطيع جميع أعضاء المجموعة أن يلاحظوا بسهولة مقدار ما يمكن أن تطلق عليه أوصاف التوتر أو القلق في رد فعلهم الخاص حيال ذلك الصمت.

ولتسهيل معرفة ديناميكية المجموعات، يُلغى عمداً جدول الأعمال الرسمي والهيكل القيادي والقواعد الإجرائية بل وحتى المقترحات، على أن ذلك جزء من تصميم عملية التدريب. وهذا الوضع الجديد يزيد من إدراك الأعضاء لمدى اعتمادهم في العادة على هذه «الدعامات» الخارجية في تحديد قواعد اللعبة. فالمجموعة توضع بصورة محكمة، في وضع تعتمد فيه على مواردها الذاتية لإتاحة المجال لأن يلاحظ الأعضاء مشاعرهم وردود أفعالهم الخاصة وهم يتعاملون مع هذا الوضع الخالي في البداية من النماذج والقواعد. وفجأة يدرك كل شخص مدى اعتمادنا على الثقافة ومدى عدم الارتياح الذي يحدث من حرماننا من الإجراءات والقواعد. ويزيد اختيار موقع جغرافي ناءٍ للورشة من حرمان المشاركين فيها من أيةِ مؤشرات، ومن هنا جاء الاسم الذي شاع استعماله في تسمية هذه الأماكن، وهو **الجُزُر الثقافية**.

يأتي كل عضو إلى هذا الوضع الجديد بثروة من التعلم المسبق على شكل افتراضات وتوقعات وأنماط من التعامل مع الأمور، ولكن فور بدء المجموعة عملها بقيام أحد الأشخاص بإبداء اقتراح أو الكشف عن شعور ما، يتضح على الفور أن الإجماع فيها ضعيف بالنسبة لطريقة سيرها، وأنه لا يمكن لها أن تكون نسخة من مجموعة أخرى. وهكذا فمع أن الأعضاء يأتون إلى الوضع الجديد بثقافة تعلموها من قبل، فهذه المجموعة بالذات تبدأ دون ثقافة خاصة بها. والأهداف والوسائل وإجراءات العمل والمقاييس وقواعد التفاعل لا بد لها جميعاً من أن تستخلص من التجربة المشتركة، ولا يتطور إحساس بحمل رسالة – وهي الغرض الأساسي من المجموعة – إلا حين يبدأ الأعضاء يفهم بعضهم احتياجات بعض، وأهدافهم ومواهبهم وقيمهم، فهماً صادقاً ومن ثم يشرعون في دمج هذه الأمور في رسالة مشتركة.

كيف يتم استمرار تشكيل المجموعة الآن؟ في كثير من الأحيان يكون أول ما ينطق به أي شخص في المجموعة هو ثاني الأحداث المميِّزة إذا نجح في خفض شيء من التوتر. فبمجرد أن ينكسر الصمت، تصدر تنهيدة ارتياح مدوية، ويصبح لدى المجموعة قدرة على أن تدرك - من خلال هذا **الشعور المشترك** - بأنها تشترك في شيء فريد خاص بها. ولن يكون لدى أية مجموعة أخرى في العالم هذا النمط من التوتر وطريقة التغلب على الصمت المبدئي. كما أن الأعضاء يصبحون على دراية بشيء يسهل نسيانه، وهو أن المرء لا يمكنه عدم الاتصال في بيئة يشترك فيها مع آخرين. وكل شيء يحدث في تلك البيئة له مضامينه ونتائجه بالنسبة للمجموعة.

وإذا كان من شأن اقتراح أو تعليق - أياً كان - أن يؤدي إلى انطلاق المجموعة، فإن ذلك ليس من شأنه توفير قدر من الارتياح العاطفي وتخفيف حدة القلق فحسب، بل إن ما ينتجه من تحرك نحو الأمام سيكون له مفعول إيجابي داعم. وقد يصبح هذا النموذج من السلوك أقرب إلى أن يكون وسيلة لبدء الاجتماعات. على سبيل المثال، في كثير من الأحيان يبدأ أحد الأعضاء الأكثر نشاطاً باقتراح كيفية البدء قائلاً: «ما رأيكم في أن يعرِّف كل شخص في المجموعة بنفسه؟» أو «ليقم كل واحد منا بذكر السبب في وجودنا هنا». أو «أشعر بتوتر شديد الآن. هل ينتاب أي شخص آخر الشعور نفسه؟» أو «ما رأيك يا (إد) Ed أن تعطينا اقتراحاً حول الطريقة التي نبدأ بها؟» وهكذا.

وإذا جاء ذلك الاقتراح متوافقاً مع هوى المجموعة أو على الأقل بعض أعضائها الآخرين ممن هم على استعداد للتحدث بصوت مسموع، فسيتم العمل به وقد يصبح بداية لنمط معين. وإذا لم يوافق هواهم، فسيستدعي الاعتراض أو اقتراحات مضادة أو استجابة أخرى تجعل الأعضاء يدركون أنه لا يمكن لهم الاتفاق بسهولة. ولكن أياً كانت الاستجابة، فإن الحدث الحاسم المتمثل في تشكل المجموعة يكون قد بدأ عندما تشترك المجموعة، بما فيها عضو الهيئة المشرفة، في **رد فعل عاطفي** مشترك. وما يجعل الحدث **مشتركاً** هو أن جميع الأعضاء شهود على السلوك نفسه الصادر عن أحد أفراد مجموعتهم وقد لاحظوا الاستجابات معاً. وبعد الاجتماع يمكن لهم أن يشيروا إلى الحدث وسيتذكره الآخرون. وهذه المشاركة المبدئية هي ما يحدد على المستوى العاطفي «أننا مجموعة وأننا قد انطلقنا».

وبالاستجابة العاطفية المشتركة يكون قد حدث أكثر الأعمال جوهريةً في تشكيل الثقافة، ألا وهو تعريف الحدود المبدئية للمجموعة. وكل من شارك في الاستجابة

هو الآن حسب التعريف **داخل المجموعة**، وأي شخص لم يشارك في التجربة هو مبدئياً **خارجها**. وحقيقة الوجود داخل المجموعة أو خارجها هي حقيقة ملموسة تماماً، من حيث أن الأشخاص الذين لم يحضروا ويشهدوا الحدث لا يمكنهم معرفة ما جرى وكيف كان رد فعل الأفراد. والعضو الجديد الذي يصل متأخراً ساعة واحدة سيشعر حتى في ذلك الوقت المبكر بوجود جماعة وسيريد معرفة «ما جرى حتى الآن». وستشعر المجموعة حتى في ذلك الوقت المبكر أن القادم الجديد «غريب» عنها «ويجب إلحاقه بالركب».

وبالطبع ستختلف طبيعة تلك الاستجابة المشتركة الأولية لدى أنواع أخرى مختلفة من المجموعات. وقد أتى بعض المنظرين بفكرة تقول بأن تشكل القبائل في العصور القديمة قد يكون نتيجة لفعل عاطفي جماعي يتطلب المشاركة، مثل هزيمة عدو أو تقديم تضحية. وبالنسبة لما نحن بصدده فالشيء المهم الذي يجب ملاحظته هو أن النية الأساسية لفعل شيء ما قد تكون نتيجة حافز فردي، لكن النتيجة– إذا أدت إلى خبرة عاطفية مشتركة – ربما يكون لها عواقب **جماعية** مهمة.

وهكذا ففي أي وضع جماعي جديد – سواء أكنا نتحدث عن شركة جديدة أو قوة منوطة بأداء مهمة معينة أو لجنة أو فريق – فإن الحافز وراء قدر كبير من السلوك المبدئي للمؤسسين والقادة وغيرهم من المبادرين يكون في هذه الحالة حافزاً شخصياً، ويعكس ذلك السلوك افتراضاتهم ونواياهم الخاصة. ولكن مع بدء أفراد المجموعة في أداء أعمال مشتركة وتبادل الخبرات فيما يتعلق بتلك الأعمال ذات الحافز الفردي، تبرز عندئذٍ الروح الجماعية.

الروح الجماعية هذه ليست سوى مادة عاطفية جاهزة للتخمر تتيح تعريف من هو في داخل الجماعة ومن ليس في داخلها. ولكي تبدأ المجموعة في فهم روحها الجماعية، لا بد أن يقوم شخص ما بصياغة تعبير واضح يصف ماهية التجربة ومعناها. وهذا التعبير الواضح هو أيضاً عمل فردي، تحفزه نوايا فردية للقيادة أو للعب دور المتنبئ بالأحداث أو غير ذلك، لكن النتائج هي نتائج جماعية إذا «صح» ذلك التعبير، أي إذا ذكرت الأشياء بطريقة يمكن فهمها وتساعد أعضاء المجموعة على فهم ما حدث وفهم سبب شعورهم بما يشعرون به. وقد يكون هذا التعبير على سبيل المثال بصيغة «كلنا نبدو متوترين جداً في هذه اللحظة» أو «أعتقد أننا لن نحظى بمساعدة كبيرة من عضو الهيئة المشرفة» أو «لا أدري كيف تشعرون، ولكنني أشعر بالحاجة إلى المضي قدماً، لذلك إليكم هذا الاقتراح. . . .» مثل هذه العبارات تساعد على توضيح

الموقف ولذلك فهي عناصر شديدة الأهمية لما نطلق عليه القيادة وما يمكن أن تُفْهَم على أنها أفعال **مكوِّنة للثقافة** إذا أسبغت العملية معنى على إحدى الخبرات العاطفية المشتركة المهمة. وتحدث بعض الخبرات المشتركة الأكثر عمقاً وفعالية خلال الساعات القليلة الأولى من حياة المجموعة، وهكذا فإن أعمق مستويات الإجماع حول (من نحن وما هي رسالتنا وكيف سنعمل) تتشكل في مرحلة مبكرة جداً من تاريخ المجموعة.

ويمكن فهم التقدم التالي في تشكيل المجموعة على أنه مواجهة سلسلة من الافتراضات الكامنة التي يرجح أن تبرز في كل مرحلة من المراحل الرئيسية للمجموعة كما هي مبينة بخطوط عريضة في الجدول (٤ – ١). ويحدث تشكيل الثقافة من خلال الجهود الرامية إلى التعامل مع خاصية القلق التي تتصف بها كل فرضية من الفرضيات الأساسية.

الجدول (٤ – ١) مراحل تطور المجموعة

المرحلة	الافتراض المهيمن	التركيز العاطفي الاجتماعي
١ – تشكل المجموعة	الاعتمادية: «القائد يعرف ما يتوجب علينا فعله».	**التوجه الذاتي:** تركيز وجداني على: (أ) التضمين و(ب) قوة التأثير و(ت) القبول والعلاقة الحميمة و(ث) الهوية والدور.
٢– بناء المجموعة	الانصهار: «نحن مجموعة عظيمة: كل واحد منا يحب الآخر».	**المجموعة كشيء تسبغ عليه صفة المثالية:** تركيز وجداني على الانسجام والالتزام والسعي إلى العلاقة الحميمة. لا تعطى قيمة للفروق بين الأعضاء.
٣ – عمل المجموعة	العمل: «يمكننا الأداء بصورة فعالة لأن كل واحد منا يعرف ويتقبل الآخر».	**رسالة المجموعة ومهماتها:** تركيز وجداني على الإنجاز والعمل في فريق والحفاظ على المجموعة في وضع جيد جاهز للعمل. تعطى قيمة للفروق بين الأعضاء.

٤ - نضج المجموعة	النضج: «نعلم من نحن وما نريد وكيف نحصل عليه، وقد حققنا النجاح، فلا بد أننا على صواب».	**بقاء المجموعة وراحتها:** تركيز وجداني على الحفاظ على المجموعة وثقافتها. يُنْظَر إلى الإبداع والفروق بين الأعضاء على أنها خَطَر.

كل مجموعة تمر بشـكل من أشـكال التطور قد يكون أفضل تقسيم لها من خلال المراحل التالية:

المرحلة الأولى - تشكيل المجموعة:

فـي البدء لا تكون المجموعة مجموعة حقاً، بل تجمـع أفراد يركز كل منهم على معرفـة الكيفيـة التي بها يكون الوضع آمنـاً ومجزياً له شـخصياً في حين يصارع من أجل أمور شـخصية تخص الانضمام إلى المجموعة والهوية والسـلطة والعلاقة الحميمة. وبعبارة أخرى، حتى مع وقوع الأحداث المميزة الأولى التي توجد نوعاً من الاستجابات العاطفية المشتركة، ففي هذه المرحلة ينشغل الأعضاء الجدد بمشاعرهم الفردية إلى حد أكبر بكثير من انشـغالهم بمشكلة المجموعة كمجموعة، ومن الأرجح أنهم يعملون على أسـاس افتراض **الاعتمادية** اللاشـعوري، وهو أن «القائد (عضو الهيئة المشرفة) يعرف ما يفترض فينا أن نفعله». ولذلك فإن أفضل طريقة للوصول إلى الأمان هي معرفة ما يفترض في المجموعة أن تفعله ثم القيام به. وهذه المرحلة من مراحل المجموعة مع المشـاعر والأهـواء المرتبطة بها هي - من خلال خبرتي - شـبيهة بما يصفـه بيون (Bion 1959) في عملـه بعبارة **افتـراض الاعتمادية** وبما اعتبرته نظريـات أخرى أنه القضية الأولى التي ينبغي على المجموعة معالجتها، ألا وهي السلطة (بينيز و شيبرد Bennis and Shepard, 1956 1956).

والدليل على عمل هذا الافتراض هو السلوك الذي يراه المرء في الدقائق والساعات الأولى من حياة المجموعة. فأولاً يكون جزء كبير من سـلوك أعضاء المجموعة المبدئي موجهاً نحو عضو الهيئة المشـرفة على شـكل أسئلة وطلب إيضاحات واقتراحات حول طريقة سـير العمل ومحاولة التحقق من رضاه. بل عندما لا يكون السلوك موجهاً إلى عضو الهيئة المشـرفة، يلاحظ المرء أن الأعضاء ينظرون إليه باستمرار، ويبدون مزيداً من الاهتمام بحديثه إذا تكلم، ويظهرون بطرق غير شفهية أخرى اهتمامهم برد فعله.

وقد يشترك الأعضاء في الافتراض الشائع بأنهم يتكلون على القائد (عضو الهيئة المشرفة)، لكن رد فعلهم يكون مختلفاً تمام الاختلاف. وأفضل طريقة لفهم هذه الفروق هي من منطلق ما تعلموه في خبراتهم السابقة للمجموعة، وربما بدءاً بالعائلة. فإحدى طرق التعامل مع السلطة هي في كبت المرء لميوله العدائية وقبول الاعتمادية وطلب التوجيه، وإذا أبدى عضو الهيئة المشرفة اقتراحاً، فإن الأعضاء الذين يتعاملون مع الوضع بهذه الطريقة سيقبلون الاقتراح تلقائياً ويحاولون القيام بما يُطلَب منهم. في حين تعلم أشخاص آخرون أن طريقة التعامل مع السلطة هو مقاومتها، وهم سيسعون أيضاً لمعرفة ما يريده القائد، ولكن دافعهم هو معرفة ذلك من أجل مقاومته وليس من أجل التقيد به، أي ليكونوا عكس الاعتماديين. كما أن هناك آخرين سيحاولون العثور على أشخاص يشاركونهم شعورهم بالاعتماد ويقومون عملياً بتشكيل مجموعة فرعية ضمن المجموعة الأكبر.

وبالطبع لا يمكن في البداية التنبؤ بمزيج النزعات في شخصيات أعضاء المجموعة، كما أن من المفترض أن يتصف الجميع بشيء من المرونة. وهكذا فإن تنوع استجابة الأعضاء للفراغ المبدئي القيادي - السلطوي هائل في مجموعة يتراوح أعضاؤها بين عشرة وخمسة عشر شخصاً. وأفضل وصف لما يلاحظه المرء وهو يراقب التفاعلات الأولى هو أنه اختبار متبادل - اختبار لعضو الهيئة المشرفة لمعرفة مدى الإرشاد الذي سيُقَدَّم، واختبار الأعضاء بعضهم لبعض لمعرفة من يستطيع التأثير في من، ومن سيسيطر على من، وهذه العملية لا تختلف عما يدور في الحظيرة لتحديد التسلسل في النقر (أي نقر الطيور أحدها للآخر).

وسيبرز عدة أعضاء ليتنافسوا على القيادة والنفوذ، وإذا اقترح أي من هؤلاء الأعضاء شيئاً أو أثار نقطة ما، فسيحاول أحد الأعضاء الآخرين معارضة ذلك أو الانطلاق في اتجاه مختلف. هذا التنافس العدواني بين «المحاربين الأقوياء» يمنع المجموعة من التوصل إلى أي اتفاق جماعي في الأيام الأولى من وجودها، كما أن أحد مفارقات تشكل المجموعات هو عدم وجود طريقة لتفادي صراع القوة المبكر هذا، فإذا أخفته الإجراءات الرسمية فإنه سيطفو للسطح ثانية حول قضايا المهمة التي تحاول المجموعة تناولها.

ومن وجهة نظر عضو الهيئة المشرفة، فإن التأكيد على أن هذه العملية مستمرة حقاً قد يأتي نتيجة للتجربة المتكررة لمحاولة إعطاء المجموعة بعض التوجيه واكتشاف أن بعض الأفراد يتلقفون المساعدة بحماس على حين يقاومها آخرون مقاومة تكاد تكون

عمياء. وإذا كانت درجة الإحباط شديدة فإنه قد تتطور إحدى الصيغ المتطرفة لدى المجموعة بأكملها، وهي ما يطلق «بيون» عليه عبارة «القتال أو الهرب». فمن الممكن أن تهاجم المجموعة عضو الهيئة المشرفة هجوماً جماعياً وتنكر اقتراحاته بصورة عدوانية وتعاقبه على صمته، أو قد تنطلق المجموعة انطلاقة مستقلة دون سابق إنذار، بقيادة أحد أفرادها، حاملة العبارة الضمنية أو المعلنة التي تقول: «نحن بحاجة إلى الابتعاد عن القائد المخيب للآمال وتولي الأمور بأنفسنا».

بناء أعراف سلوكية: لا تستطيع المجموعة في بداية حياتها التوصل إلى إجماع حول ما ينبغي القيام به، ولذا فهي تقفز من اقتراح إلى آخر ويتزايد شعورها بالإحباط وتثبيط الهمة بسبب عجزها عن التحرك. وتلك الحالة من الإحباط تدعم بقاء الافتراض العاطفي الخاص بالاعتمادية المشتركة، فالمجموعة تواصل عملها كما لو كان القائد على دراية بما يجب عمله. وفي تلك الأثناء تظهر بوادر تمكن الأعضاء من تفحص وتقييم بعضهم لبعض وكذلك تفحص عضو الهيئة المشرفة والوضع بأكمله. وتنشأ لغة مشتركة بصورة تدريجية، ثم مع تراكم التجارب المشتركة يظهر على المستوى العاطفي قدر أكبر من الإحساس بالروح الجماعية، مما يشعر الجميع بقدر من الاطمئنان بأنه قد تم إدراجهم ضمن المجموعة، ومن ثم تقل المشاعر الأولية بالقلق الاجتماعي والمعرفي شيئاً فشيئاً.

يبرز هذا الإحساس بالروح الجماعية من خلال تعاملات متعاقبة مع الأحداث المميِّزة – الأحداث التي تُحدث مشاعر قوية ويجري بعدئذ التعامل معها بصورة حاسمة، ولكن المجموعة لا تدرك شعورياً عملية بناء المعايير هذه إلا إذا لُفتَ الانتباه إليها. فعلى سبيل المثال قد يتحدث أحد الأعضاء خلال الدقائق القليلة الأولى بقوة عن اتباع مسار معين في العمل، فيقترح (جو) Joe أن الطريقة التي ينبغي اتباعها هي أن يتوالى الأعضاء التعريف بأنفسهم وذكر سبب وجودهم في المجموعة. ويتطلب هذا الاقتراح استجابة سلوكية ما من باقي الأعضاء، ولذلك وبغض النظر عما تفعله المجموعة، فإنها ستضع الأساس لسابقة من نوع ما في كيفية التعامل مع ما يصدر في المستقبل من اقتراحات ذات طبيعة «تَحَكُّمِيَّة»، أي تتطلب سلوكاً من الآخرين (بليك وموتون Blake and Mouton, 1969).

ماذا عساها أن تكون الخيارات عندئذ؟ تتمثل إحدى الاستجابات الشائعة حول ذلك في تصرف المجموعة وكأنه لم يُقدم أي اقتراح، فبعد لحظة من الصمت يبدي عضو آخر تعليقاً لا علاقة له بالاقتراح. وباللغة المستخدمة في تدريب المجموعات،

يطلق على هذا التصرف اسم «صوت الغطسة في الماء»، ويعني قرار جماعي من خلال عدم القيام بأي عمل، وقد يشعر العضو الذي تقدم بالاقتراح بتجاهل الآخرين. وفي الوقت نفسه يكون النموذج الجماعي قد تأسس، وقد ذكرت الجماعة بالفعل أنه لا داعي لأن يستجيب الأعضاء لكل اقتراح، أي أنه يجوز تجاهل أحد الأشخاص. ومن الاستجابات الشائعة الأخرى تعبير شخص آخر عن موافقته أو عدم موافقته على الاقتراح بشكل صريح، وهذه الاستجابة تضع الأساس لنموذج مختلف – أن على المرء الاستجابة للاقتراحات بشكل من الأشكال. وإذا كان التعبير بالموافقة فقد تبدأ الاستجابة عندئذ بتشكيل تحالف، وإذا كان بعدم الموافقة فقد يبدأ صراع يجبر الآخرين على الانحياز لأحد الطرفين. وهناك احتمال ثالث بأن يقوم عضو آخر بإبداء تعليق حول سير **العملية**، كأن يقول: «أترى هل يجب أن نجمع اقتراحات أخرى قبل أن نقرر ما سنقوم به؟» أو «ما هو شعور الآخرين حول اقتراح جو؟» وفي هذه المرة أيضاً يجري وضع نموذج مفاده أنه ليس من الضروري أن يندفع المرء إلى العمل بل يمكن له التفكير في البدائل. أما الاحتمال الرابع فهو الاندفاع فوراً إلى التنفيذ كأن يقدم أحد الأعضاء باقتراح قيام الأعضاء بالتعريف بأنفسهم، ومن ثم فالشخص التالي الذي يتكلم يبدأ حديثه بالتعريف بنفسه. هذه الاستجابة لا تدفع المجموعة نحو العمل فحسب، بل قد تضع سابقتين هما: (١) أنه ينبغي الاستجابة للاقتراحات، و(٢) أن (جو) هو الشخص الذي يستطيع دفع المجموعة للعمل. وأخيراً قد تتجاهل المجموعة الاقتراح ثم تعود إليه في وقت لاحق، موضحة أن ما قد يكون أعطى انطباعاً بأنه صوت غطسة في الماء في حينه لم يدخل في طي النسيان بعد.

وهكذا تتشكل النماذج حين يتخذ أحد الأفراد موقفاً وتتعامل بقية المجموعة مع هذا الموقف إما بإبقائه قائماً (بالتزام الصمت)، أو الموافقة عليه موافقة إيجابية، أو معالجته، أو رفضه. وتلاحظ دائماً ثلاث مجموعات من التبعات:

(١) العواقب الشخصية بالنسبة للعضو الذي قدم الاقتراح (فهو قد يحقق النفوذ أو يفقده، ويكشف نفسه للآخرين، ويكسب عدواً أو صديقاً، وما إلى ذلك).

(٢) العواقب الخاصة بالتفاعل بين الأشخاص بالنسبة للأعضاء الذين يشتركون اشتراكاً مباشراً في الأخذ والرد.

(٣) العواقب المعيارية (الخاصة بتأسيس النماذج) بالنسبة للمجموعة بأكملها. إذاً لدينا هنا فردٌ عليه أن يتصرف، لكن الاستجابة المشتركة الناجمة تحول الحدث

إلى منتج **جماعي**. وما يجعله منتجاً جماعياً هو الاشـــتراك في مشاهدة الحدث ورد الفعل.

وتمتلئ حياة المجموعة في بدايتها بآلاف الأحداث من هذا النوع والاستجابات لها. وهي على المســتوى **المعرفي** تتعامل مع الجهد المبذول لتحديد إجراءات للعمل من أجل تحقيق المهمة الأولية وهي: التعلم. وفي البداية ســتعمل الافتراضات المســبقة حول كيفية التعلم بشكل يؤثر في توجه جهد المجموعة، وسيضع عضو الهيئة المشرفة حدوداً بلفت الانتباه إلى عواقب السلوك الذي يعتبر ضاراً بالتعلم بصورة واضحة، سلوك مثل التغيب عن الاجتماعات والمقاطعات المتكررة والحملات العدائية الشخصية وما شابه. وعلى المســتوى **العاطفي** تتعامل هذه الأحداث مع مشــكلات السلطة والنفوذ. وأكثر هذه الأحداث حساسية هي التي تختبر أو تتحدى بصورة صريحة سلطة عضو الهيئة المشــرفة. وهكذا ســيلحظ المرء أن المجموعة تولي اهتماماً خاصاً للاستجابات التي تصدر مباشــرة بعد توجيه أحد الأشخاص تعليقاً أو سؤالاً أو تحدياً إلى عضو الهيئة المشرفة.

وسيلاحظ المرء أيضاً سلوكاً غير سوي لا يمكن تفسيره إلا إذا افترض أن المجموعة تقوم بتسوية موضوع السلطة. على سبيل المثال ستقوم المجموعة بالبحث النشط عن القيادة بقولها إن على أحد الأعضاء أن يســاعد المجموعة على البدء بالتحرك، لكنها تتجاهل أو تعاقب بصورة منهجية أي شــخص يحاول أن يتولى القيادة. ويمكن للمرء فهم هذا السلوك إذا تذكر أن المشاعر تجاه السلطة تكون دائماً متأرجحة وأن الغضب الذي يشعر الأعضاء به تجاه عضو الهيئة المشرفة لإخفاقه في قيادتها لا يمكن التعبير عنــه تعبيراً مباشــراً إذا كان المرء يشــعر أنه يعتمد على ذلك العضــو. ويتم اقتطاع المشــاعر السلبية وإســقاطها على «قائد ســيئ»، مما يبقي على الفكرة الخاطئة بأن عضو الهيئة المشرفة هو «القائد الجيد» . ومن الممكن أن تلقى أفعال التمرد أو ثورات الغضب الموجهة إلى عضو الهيئة المشرفة عقاباً من قبل أعضاء آخرين في المجموعة، حتى لو اتخذ هؤلاء الأعضاء أنفسهم موقفاً ناقداً من ذلك العضو.

إذاً كيف يتسنى للمجموعة تعلُّم «الحقيقة»؟ كيف تقوم بتطوير افتراضات صالحة ودقيقة حول كيفية التعلم وكيفية التعامل مع النفوذ والسلطة؟

اختبار الحقيقة والتنفيس عما يجول بخاطر المرء: رغم أن الأعضاء يشعرون أنهم يعرف بعضهــم بعضاً معرفة أفضل، إلا أن المجموعة تظل شــاعرة بالإحباط لعجزها

عن العمل بشكل متفق عليه، لأن افتراض الاعتمادية اللاشعوري لا يزال فعالاً ولا يزال الأعضاء يعملون على تحديد علاقات النفوذ فيما بينهم. والحدث الذي يدفع المجموعة قدماً إلى الأمام في وقت مثل هذا، والذي كثيراً ما يأتي بعد ساعات من بدء حياة المجموعة، هو تعليق ثاقب البصيرة يبديه أحد الأعضاء الذي يعاني درجة أقل من الصراع حول موضوع السلطة، وهو لذلك قابل لإدراك ما يجري فعلاً والتعبير عنه بوضوح. وبعبارة أخرى أثناء نضال الأعضاء الذين يعانون أعلى درجة من الصراع حول موضوع السلطة وهم في مرحلة الاعتمادية والاعتمادية المضادة، يجد بعض الأعضاء أنهم أقل اهتماماً بهذا الموضوع، ومستعدون نفسياً لإبعاد أنفسهم عنه، والتوصل إلى إدراك حقيقة أن **القائد في الواقع لا يدري ما الذي يتعين عليه القيام به.**

وقد يتدخل الأعضاء الذين يعانون درجة أقل من الصراع بأية طريقة من بين عدد من الطرق التي تكشف هذه الحقيقة: (١) بتقديم **تفسير** مباشر: «ربما نكون غير قادرين على التحرك في هذه المجموعة لأننا نتوقع أن يخبرنا عضو الهيئة المشرفة بما يجب أن تقوم به»، أو (٢) بإبداء **تحدٍ** مباشر، «أعتقد أن عضو الهيئة المشرفة لا يعرف ما الذي يجب القيام به، والأفضل أن نتوصل إلى ذلك **بأنفسنا**»؛ أو (٣) بإبداء **اقتراح** مباشر لتبني جدول أعمال بديل: «أعتقد أن الأفضل أن نركز على كيفية شعورنا تجاه هذه المجموعة الآن، بدل أن نحاول التوصل إلى ما يجب علينا القيام به»؛ أو (٤) بإبداء اقتراح أو ملاحظة حول **العملية**: «ألاحظ أننا نطلب من القائد تقديم اقتراحات ولكننا لا ننفذ هذه المقترحات» أو «أتعجب من سبب تقاتلنا إلى هذا الحد في هذه المجموعة» أو «أعتقد أن من المثير للاهتمام أنه في كل مرة يبدي فيها (جو) اقتراحاً تتحداه (ماري) أو تتقدم باقتراح مضاد».

وإذا كان التوقيت مناسباً بمعنى أن الكثيرين من الأعضاء مستعدون لسماع ما يحتمل أنه يكون جارياً في ذلك الحين لأنهم جميعاً لاحظوا سير العملية لفترة من الزمن، فسيصدر رد فعل تنفيسي قوي حين يحدث التدخل المتجاهل للافتراضات. ففجأة سيلاحظ أعضاء المجموعة أنهم كانوا يركزون بشدة على عضو الهيئة المشرفة وأن من المؤكد أن ذلك الشخص لا يتمتع برؤية أو معرفة شاملة، ولذلك فمن المحتمل أنه لا يعرف ما الذي يجب أن تفعله المجموعة. ومع هذا الإدراك الثاقب تأتي مشاعر المسؤولية: «نحن جميعاً مشتركون في هذا الأمر، وعلينا أن نسهم في جدول أعمال المجموعة»، لقد قُتِل القائد السحري، وتبدأ المجموعة في البحث عن قيادة واقعية من أي طرف يستطيع تقديمها.

وتصبح النظرة إلى القيادة على أنها مجموعة مشتركة من الأنشطة وليست خصلة يتصف بها شخص واحد، ويظهر شعور بملكية النتائج الجماعية. وبعض مجموعات العمل لا تصل إلى هذه الحالة بتاتاً، وتبقى متكلة على السلطة الرسمية المتوافرة لديها أياً كانت، وتنضوي تحتها بصورة سحرية، إلا أنه وفي الوضع التدريبي، فإن التركيز على تحليل العمليات يجعل من المرجح أن يخرج الموضوع إلى السطح ويجري التعامل معه.

وتجري عملية مشابهة في المجموعات التي يتم تشكيلها رسمياً، لكنها أقل وضوحاً للعيان. فمؤسس المجموعة أو رئيسها يكون لديه نوايا وخطط حقيقية، لكن المجموعة في البداية تنزع إلى أن تعزو للقائد معرفة أكثر اكتمالاً وتفصيلاً بكثير مما يسوغه الواقع. وهكذا ففي بداية حياة شركة ما يكون صاحب المشروع موضع نظرة تطغى عليها الصبغة السحرية بصفته منبع الحكمة كلها، وبصورة تدريجية فقط يكتشف أنه (أو أنها) مجرد مخلوق بشري وأن المنظمة لا يمكن أن تؤدي عملها ما لم يبدأ الأعضاء الآخرون بالشعور أنهم أيضاً مسئولون عن النتائج الجماعية. ولكن يمكن أن يحدث هذا كله بشكل ضمني وبدون أحداث مميزة شديدة الوضوح. وإذا وقعت أحداث من هذا النوع فمن الأرجح أن تكون على شكل تحديات للقائد أو تمرد معلن. إن الطريقة التي تتناول بها الجماعة والقائد الحدث الذي يمثل تهديداً عاطفياً سوف تحدد بقدر كبير، الأعراف التي ستصبح في المستقبل فاعلة فيما يتعلق بالسلطة.

وإدراك أعضاء المجموعة بأن القائد لا يمتلك المعرفة الشاملة أو القدرة الكاملة يشعرهم بالارتياح لأنهم سيتوقفون عن الصراع مع عضو الهيئة المشرفة، ومن المرجح أن يتولد لديهم شعور بالغبطة لكونهم تمكنوا من التعامل مع موضوع القيادة والسلطة الصعب. ويتولد شعور بالبهجة لإدراك أن لكل شخص في المجموعة دور ويمكنه أن يسهم في القيادة، وهذا بدوره يقوي إحساس المجموعة بنفسها.

وفي كثير من الأحيان تقوم المجموعة عند وصولها إلى هذه النقطة بعمل ما مشترك، كما لو أنها تود أن تثبت لنفسها قدرتها على فعل شيء، وتكتسب شعوراً جديداً بالغبطة لنجاحها في ذلك. وفي أحيان كثيرة يكون ذلك العمل موجهاً نحو الخارج – الفوز بمسابقة تنافسية مع مجموعة أخرى أو التصدي لمهمة صعبة تحت ضغط زمني والنجاح في إتمام هذه المهمة. وأياً كانت المهمة فالنتيجة الأخيرة هي الشعور «بأننا مجموعة عظيمة»، بل ومن المحتمل وعلى مستوى أكثر عمقاً أن نشعر «بأننا مجموعة أفضل من جميع المجموعات الأخرى». وهذا الوضع هو الذي يقود إلى الافتراض اللاشعوري الخاص بالانصهار.

المرحلة الثانية - بناء المجموعة:

في هــذه المرحلة، يكون افتراض الانصهار هــو أول الافتراضات الفاعلة، وجوهر هذا الافتراض هو «أننا جميعاً يحب بعضنا بعضاً»؛ وهذا بدوره يدعمه افتراض «أننا مجموعــة عظيمة»، والمبني علــى الغبطة المتولدة عن حل مشــكلة الاعتمادية ووضع الســلطة الرسمية في مكانها المناســب. وقد اســتخدم تركوت Turquet (١٩٧٣) العبارة نفســها (**الانصهار**) ليعكس حاجة عاطفية قوية للاندماج في المجموعة وعدم السماح بأية خلافات داخلية.

ولكن كيف لنا أن نعرف الوقت الذي يكون فيه هذا الافتراض فاعلاً؟ إن ما يلاحظه المرء على مستوى السلوك الظاهر هو غياب ملحوظ لأي صراع بين الأشخاص، والنزعة لدى كل شــخص إلى بذل جهد واضح للتلطف مع الآخرين، واستخدم عبارات الحب، وخلــق حالة من الغبطة، وتضامن المجموعة في وجه أي تحدٍّ. وتلقى أعراض الصراع أو عدم الانســجام التجاهل والإنكار الشديد، ويُخْمَد أي عمل عدائي أو يعاقب بقسوة إذا حدث، إذ لابد من تقديم صورة تضامنية مهما كلف الأمر.

وســيكون هناك تفاوت بين أعضاء المجموعة من حيث حاجتهم إلى تحقيق مستوى عــالٍ من الألفة والحفاظ عليه، كما أن أولئك الذين يتصفون بأكبر قدر من الاهتمام، أي «المفرطين في الاهتمام بالشــؤون الشــخصية»، سيصبحون أشــد الأوصياء على صورة الانســجام في المجموعة وســيقمعون «المقاومين للعلاقات الشــخصية»، الذين يقلقهــم مســتوى العلاقة الحميمة. وســيقوم بعض الأعضاء علــى وجه الخصوص بحل الصراعات الناشــئة حول العلاقة الحميمة بالبحث عنها ومحاولة الحفاظ على الانسجام مهما كلف الأمر. ولكن أعضاء آخرين ممن يحلون صراعاتهم حول العلاقة الحميمة بتحاشــيها ســيحدثون بلبلة ويتحدون صورة الانسجام لأنه يشعرهم بالقلق. فهم سيشــتكون من أن المجموعة تضيع الوقــت، وأنها «مرتاحة» أكثر مما يجب، وأنها تتجاهل الصراعات الظاهرة. ولكن شكواهم ستقابل بالتجاهل أو بعدم الاستجابة إذا كانت الحاجة لإثبات انسجام المجموعة قوية.

وفجأة أصبح عضو الهيئة المشرفة «واحداً من المُنْتَظَمين» ويشار إليه بأنه «لا يختلف عــن بقيتنا،» وهــذا بالطبع يعادل في عدم واقعيته افتراض أن عضو الهيئة المشــرفة يتمتع برؤية تامة وقدرة مطلقة. وفي هذه المرحلة يتم ببساطة تجاهل المداخلات التي قد تزعج المجموعة أو مواجهتها بالضحك.

وستكون قوة افتراض الانصهار دالة للاحتياجات الفردية لأعضاء المجموعة وللخبرة الفعلية للمجموعة، وكلما زاد شعور المجموعة بأنها في بيئة عدائية أو أنها معرضة للدمار يزداد تشبثها بذلك الافتراض على أنه وسيلة لادعاء القوة. وبصيغة أخرى، لا تستطيع المجموعة التخلي عن التضامن الكاذب الذي يدَّعيه افتراض الانصهار إلا حين تشعر بالأمان بدرجة معقولة، وهذا الأمان يأتي تدريجياً من الخبرة المتزايدة والنجاح في المهمات واختبارات القوة مقابل مجموعات أخرى.

ومن المرجح أن تتبدى أمزجة القتال أو الهرب لدى المجموعة حول افتراض الانصهار، لأن كلاً من القتال والهرب يتطلب تضامناً وعملاً مشتركاً. ومن ثم إذا برز موضوع السلطة مرة ثانية، فإن المجموعة قد تنقلب هذه المرة بصورة جماعية ضد عضو الهيئة المشرفة أو قد تهرب عمداً من المهمة الحقيقية التي تتطلب منها معرفة نفسها متذرعة بأنها تغلبت على كل المشكلات وأنه لم يعد هناك ما تتعلمه. أو قد تسقط المجموعة مشاعرها السلبية على شخص من خارجها- ضمن إدارة ورشة العمل أو مجموعة أخرى - وتقاتل ذلك العدو الخارجي أو تهرب منه.

كما أن ما يطلق عليه بيون (١٩٥٩) اسم «المزاوجة» سيكون شائعاً في هذه المرحلة كذلك، باعتبار أن الحاجة الفاعلة إلى الحب والألفة يمكن أن تنعكس على الأعضاء الذين يبدون هذه المشاعر علناً. وبإسقاط مصير المجموعة على تلك المزاوجة (الحب والألفة)، وبالأمل في حل سحري من خلال ما ستنتجه تلك المزاوجة يمكن للمجموعة الحفاظ على شعورها بالتضامن. وتبقى جميع هذه الاستجابات على الافتراض بأن المجموعة عظيمة وأن أفرادها يستطيعون القيام بالعمل بشكل جماعي.

وتتوقف الكثير من المجموعات عند هذا المستوى من التطور، متوصلة إلى نظام سلطة مناسب وقدرة على الدفاع عن نفسها ضد التهديد الخارجي، ولكنها لا تنمو بتاتاً في داخلها إلى نقطة التمييز بين الأدوار وتحديد العلاقات الشخصية.

اختبار الحقيقة والتنفيس عما يجول بخاطر المرء: لن يتم التخلي عن افتراض الانصهار إلا بعد أن ينقل حدث يميِّز زيف هذا الافتراض إلى الشعور. وهناك أربعة من الحوادث التي تتعرض لها المجموعات بإمكانها كشف ذلك الافتراض وهي: (١) الخلافات والصراعات الخفية التي تقع نتيجة لمحاولات القيام بعمل مشترك، و(٢) التلافي الملحوظ للمواجهة، و(٣) الإنكار العلني لما هو ثابت حقيقة من أن بعض الأعضاء لا يحب بعضهم بعضاً، و(٤) حالات ثوران المشاعر السلبية التي تحدث بين الحين

والآخـــر تجاه أعضاء آخرين. ومن الأرجح أن يصدر الحدث المميز الفعلي الذي يختبر حقيقـــة افتـــراض الانصهار عن أعضاء المجموعة الذين يعانـــون قدراً أقل من الصراع حـــول قضايا الألفة ولذلك فمـــن الأرجح أن تكون لديهم نظـــرة ثاقبة لما يجري. على ســـبيل المثال، في إحدى المناســـبات العديدة التي يتحدى فيها أحد الأعضاء «المقاومين للعلاقات الشخصية» تضامن المجموعة، فإن أحد الأعضاء الذين يعانون درجة أقل من الصراع قد يدعم ذلك التحدي بإعطاء أمثلة لا خلاف عليها على أن أعضاء المجموعة فـــي الحقيقـــة لا يبدو أنهم متفاهمون إلى درجة كبيـــرة. وتقديم هذه البيانات التي لا يمكن إنكارها، سيبدد الوهم ومن ثم يفرض الإقرار بوجود هذا الافتراض.

وقـــد لاحظت بصورة متكررة أحداثاً مماثلة في المجموعات المشـــكلة بطريقة أكثر رســـمية. فها هـــي مجموعة عمل في شـــركة نامية تنفجر في مواجهـــة عدائية بين عضوين. والطريقة التي تعالج المجموعة بها حالة الصمت التي تلت ذلك تبني نموذجاً ســـلوكياً للتعبير عن المشـــاعر في المســـتقبل. فإذا عاقبت المجموعـــة أو القائد أحد المتصارعين أو كليهما، فالنموذج الذي يتشـــكل عندئذ هو أنه ينبغي التحكم بالمشاعر، وإذا شـــجعت المجموعة أو القائد على حل الخلاف، فإن النموذج الذي يتشـــكل هو أن العداء مقبول وأنه من الممكن التعبير عن المشاعر، كما كان الحال باستمرار في شركة المعدات الرقمية. وكثيراً ما تكون اللحظة التي تحدث فيها هذه النشاطات التي تشكل النماذج قصيرة جداً ويســـهل عدم الالتفات إليهـــا إذا لم يكن المرء متيقظاً لها. ولكن تَشَـــكُّل الثقافة يبدأ في هـــذه اللحظات، والافتراضات اللاحقة حول ما هو مناســـب وصحيح ستعكس سلسلة طويلة من هذه الحوادث وردود الفعل عليها.

دور التعلم: أي النماذج يبقى؟ كيف تُعَزَّز النماذج وتتشكل لتصبح افتراضات تؤخذ في نهاية المطاف أموراً مسلماً بها؟ إن آليتي التعليم الرئيسيتين المستخدمتين هما (١) **الحـل الإيجابـي للمشـكلات**، للتعامل مع قضايا **التكامل الخارجـي** (٢) **تفادي القلق**، للتعامل مع قضايا **التكامل الداخلي**. فعلى ســـبيل المثال، إذا تحدت إحدى المجموعات قائدها الرسمي وبدأت تشـــكل نماذج تدعم القيادة بقدر كبير من المشاركة ومستويات أعلى من إســـهام الأعضاء، فقضية ما إذا كانت هذه الطريقة فعالة في حل مشـــكلات واقعيـــة أم لا، هي قضيـــة تجريبية. وفي مجموعة تدريبية تعتبـــر قضية ما إذا كانت المجموعة تشـــعر أن مثل هذه النماذج تمكنها من إنجاز مهمتها الأولى أم لا، هي قضية تجريبية. وفي مجموعات العمل الرســـمية، تعتبر قضية ما إذا كان العمل ينجز إنجازاً أفضل مع مجموعة مفترضة من النماذج التي تطورت هي قضية تجربة فعلية أم لا.

وإذا تكرر إخفاق المجموعة، فعاجلاً أم آجلاً سيقترح أحد الأشخاص إيجاد عملية جديدة للقيادة أو إعادة القائد الأصلي إلى مركزه في دور أكثر قوة، وستجد المجموعة نفسـها تجري تجارب على نماذج جديدة حول كيفية التعامل مع السلطة، ومن ثم فإنه يتوجب عليها مرة أخرى أن تجري اختباراً على الواقع لقياس مدى نجاحها. والنماذج التي تحقق أكبر قدر من النجاح هي التي تبقى، ومع استمرارها في النجاح تتحول إلى افتراضات حول حقيقة الأشـياء. وفي الوقت نفسـه مع تشكيل نماذج جديدة، يجري دائماً اختبار فوري لمعرفة ما إذا كان أعضاء المجموعة مرتاحين إلى درجة ما للطريقة الجديدة في العمل أم لا، أي هل تمكنهم النماذج الجديدة من تحاشـي القلق المتأصل فـي طبيعة الوضع الذي يكون في بدايته غير مسـتقر وغير مؤكد أم لا؟ وإذا تعرض القائد لتحدٍّ وتخلى عن بعض صلاحياته وأشـرك المجموعة في السـلطة، فإن بعض أعضاء المجموعة قد يشـعرون، بناء على نمط احتياجاتهم وخبراتهم السابقة بارتياح أقل من السابق. وقد يتم التوصل في بعض المجموعات إلى مستوى أكبر من الارتياح من خلال نماذج تعيد عملياً تأكيد سـلطة القائد وتجعل الأعضاء أكثر اعتماداً عليه. كما أن احتياجات القائد سـتلعب دوراً في هـذه العملية، ولذلك فالحل النهائي الذي يعطي أكبر قدر من الارتياح للجميع، سيكون مجموعة من النماذج السلوكية التي تلبي الكثير من الاحتياجات الداخلية المتعددة وكذلك الخبرات الخارجية. ولأن عدداً كبيراً من المتغيرات يدخل في المسـألة، فإن الثقافة الناتجة للمجموعة سـتكون عادة فريدة ومميزة.

التعلـم بالبحـث عن مكافآت مقابل التعلم لتفادي الألم: سـتعكس أنواع النماذج السـلوكية – وهي مـا أطلق عليه فيما بعـد: الافتراضات، التـي تتطور من خبرات مجموعة ما سـتعكس ما إذا كان التعلم ناتجاً بصورة أساسـية عن النجاح أم أنه نتج مـن محاولـة تفادي حدوث صدمة مؤلمة في المسـتقبل سـبق أن حدثت في الماضي. والطريقـة التي جرى فيها تعلم الافتراضات الثقافية سـتؤثر بقـوة في الكيفية التي يمكـن بها عمل تغييرات في تلك الثقافة فـي وقت لاحق، إذا دعت الحاجة إلى ذلك. وإذا تعلمت مجموعة بصورة أساسـية من خلال النجاحات الإيجابية، فستكون العقلية هي: «ما الداعي لتغيير شـيء ناجح؟» وإذا كانت المجموعة قد تعلمت شـيئاً لتفادي الألم، فسـتكون العقلية هي: «لا يمكن لنا أن نجرب شيئاً ألحق الأذى بنا في الماضي». وسنستكشف مضامين هذه الاختلافات لاحقاً في هذا الفصل.

المرحلة الثالثة - عمل المجموعة والألفة الوظيفية:

إذا نجحت المجموعة في التعامل مع افتراض الانصهار، فهي تتوصل عادة إلى حالة عاطفية أفضل وصف يمكن إطلاقه عليها هو التَقَبّل المتبادل. فستكون المجموعة قد خاضت من التجربة ما يكفي لأن يعرف أعضاؤها ما يجب أن يتوقعه أحدهم من الآخر، وهو ما يمكن أن نسميه **ألفة وظيفية**، ليس هذا فحسب بل كذلك ستكون قد توافرت لهم الفرصة ليتعلموا أن بإمكانهم التعايش والعمل معاً حتى لو لم يحب بعضهم بعضاً. والنقلة العاطفية من الحفاظ على وهم المحبة المتبادلة إلى حالة من التقبل المتبادل والألفة الوظيفية مهمة لكونها تحرر الطاقة العاطفية للعمل. فالخضوع لسيطرة افتراض الاعتمادية أو افتراض الانصهار يحشد الطاقة العاطفية بسبب الإنكار أو الموقف الدفاعي المتطلب لتحاشي مواجهة الواقع المناقض. ولذلك إذا تعين على مجموعة ما العمل بصورة فعالة، فإنه لا بد لها من الوصول إلى مستوى من النضج العاطفي تسود فيه نماذج اختبار الواقع.

وفي هذه المرحلة يظهر افتراض ضمني جديد، هو **افتراض العمل**: «نحن نعرف بعضنا معرفة كافية، بصورتها الإيجابية والسلبية كذلك، بحيث نستطيع العمل معاً وإنجاز أهدافنا الخارجية على نحو جيد».

تمارس المجموعة الآن ضغطاً أقل للالتزام وتشكل نماذج تشجع درجة من الفردية والنمو الشخصي، وذلك على افتراض أن المجموعة ستستفيد في نهاية المطاف إذا نما جميع الأعضاء وازدادوا قوة. ولكن لأن مجموعات كثيرة لا تصل أبداً إلى هذه المرحلة، فإن بعض الملاحظين يحكمون على المجموعات بأنها تتطلب الالتزام بطبيعتها. وفي تجربتي الشخصية، فإن الضغوط العالية للالتزام هي أعراض قضايا غير محلولة في المنظمة، وأفضل طريقة لتخطيها هي مساعدة المجموعة على الوصول إلى مرحلة أكثر نضجاً.

وكما أشار بيون (١٩٥٩)، فإن للمجموعات دائماً مهمة من نوع ما، حتى لو كانت تلك المهمة توفير التعليم أو العلاج لأعضائها، ولذلك فالحاجة للعمل، لإنجاز تلك المهمة، موجودة دائماً على الصعيد النفسي. لكن القدرة على التركيز على المهمة هي دالة لدرجة قدرة أعضاء المجموعة على تقليل مشاعر القلق لديهم وتفاديها. ومشاعر القلق هذه هي بطبيعتها أشد ما تكون حين تكون المجموعة في بداية حياتها ولم تتوافر لها بعد فرصة بناء افتراضات ثقافية للسيطرة على حالة القلق لديها. لذلك تكون

الطاقة المتوافرة للعمل في أدنى مستوياتها في المراحل الأولى من تشكل المجموعة، مع أن التركيز على العمل هو في كثير من الأحيان طريقة مريحة لتسوية قضايا المجموعة الكامنة. والنقطة المهمة التي يجب ملاحظتها هي أن التركيز على العمل لا يؤدي بالضرورة إلى نتائج جيدة إذا كانت طاقة الأعضاء واهتمامهم موجهة إلى مسائل شخصية.

إذاً فإحدى طرق التفكير بتطور المجموعات هي إدراك أن عمل المجموعة يجذب اهتمام الأعضاء بشكل متزايد ومطرد، ويصبح حدوث فترات الانكفاء إلى الاعتمادية، والانصهار، والقتال أو الهرب، أو المزاوجة أكثر تباعداً مع تطوير المجموعة لثقافة ما وإحداث استقرار في طريقة عملها وإطلاقها بذلك طاقة للقيام بالمهمة التي تتولاها. ومن جهة أخرى فإن أسرع طريقة تفقد المجموعة فيها قدرتها على العمل بصورة منتجة هي وضع بعض افتراضاتها الثقافية موضع الشك، لأن مثل هذا التهديد يعيد إثارة مشاعر القلق الأولية التي عالجتها الحلول الثقافية في المقام الأول.

وأثناء عمل المجموعة لإنجاز مهماتها تظهر قضية جديدة وهي: هل يبحث الأعضاء عن حلول «مُرْضِيَة» ثم يجعلونها ثوابت لأنها تقلل من نسبة القلق؟ أو هل يسعون إلى أفضل الحلول الممكنة ويوجدون مناخاً يشجع الإبداع الدائم حتى يكونوا قادرين على التأقلم الخارجي رغم أنهم أكثر قلقاً في الداخل؟ فمن مفارقات التطور أو التطوير أنه كلما ازدادت معرفتنا بكيفية القيام بالأشياء وإعطاء ما تعلمناه صبغة الاستقرار، ازداد رفضنا للتأقلم والتغير والنمو بتطوير أنماط جديدة أو عجزنا عن ذلك، حتى حين تتطلب بيئتنا المتغيرة تلك الأنماط الجديدة.

المرحلة الرابعة - نضج المجموعة:

سأكتفي ببضع ملاحظات فقط عن هذه المرحلة النهائية للمجموعات لأنها ستكون موضع تركيز أكبر وأوسع في الفصول اللاحقة. إذا عملت إحدى المجموعات بنجاح، فمن المحتم أن تعزز افتراضاتها حول نفسها وبيئتها، مما يقوي الثقافة التي طورتها أياً كانت. ولأن الثقافة هي مجموعة من الاستجابات مكتسبة بالتعلم، فإنها ستكون بالقوة التي أضفاها عليها تاريخ تَعَلُّم المجموعة. فقوة ثقافة المجموعة ستزداد كلما ازداد ما اشترك أعضاؤها فيه من تجارب عاطفية مكثفة.

وبوجود هذه القوى من المحتم أن تبدأ المجموعة أو المنظمة في تطوير افتراض أنها تعرف من هي وما هو دورها في العالم وكيفية إنجازها لرسالتها وطريقة إدارتها

لشـؤونها. وإذا **نجحت** الثقافة التي تطورت، ففي النهاية سـيصبح من المسلَّمات أنها الطريقـة الوحيـدة الصحيحة لرؤية العالم من قبل أعضـاء المجموعة. إذاً فالمعضلة الحتميـة للمجموعة هي كيف تتفادى أن تصبح جامدة فـي تعاملها مع بيئتها لدرجة تجعلها تفقد قدرتها على التأقلم والابتكار والنمو. والطريقة التي يحدث ذلك بها في مختلف أنواع المنظمات سيكون موضع دراسة في الفصول التالية.

ملخص ونتائج:

فهـم الأصول الثقافية وصـولاً إلى فهم ثقافات المنظمـات أو المهن أمر ضروري. ولقد قمت في هذا الفصـل بمراجعة كيفية حدوث ذلك في مجموعة بفحص مراحل نمو المجموعة وتطورها استناداً إلى مفاهيم نفسية اجتماعية وما نعرفه عن ديناميكية المجموعات. وبإجراء فحص تفصيلي للتفاعلات بين الأعضاء من الممكن تقصي كيفية ظهـور نماذج السـلوك من خلال ما يفعله الأعضاء ومـا لا يفعلونه عند وقوع حوادث بالغة الأهمية.

والقـوى الاجتماعية النفسـية الأساسـية التي تعمل في داخلنـا كلنا هـي المادة الخـام التي تنظم المجموعة نفسـها حولها من أجل إنجـاز مهمتها وكذلك من أجل أن توجد لنفسـها تنظيماً قابلاً للتطبيق ومريحاً. وهكذا فلا بد لكل مجموعةٍ من حل مشكلات هوية الأعضاء والأهداف المشتركة وآليات النفوذ وكيفية إدارة كلٍ من العداء والعلاقة الحميمة. وتظهر الثقافة حول الحلول التي تتعلمها المجموعة لهذه المشكلات.

لقـد قدمنا في هـذا الجزء من الكتاب بنية الثقافـة والديناميكية الاجتماعية لها فـي علاقاتنـا اليومية. وفـي الجزء الثاني نلتفـت إلى تحليل أكثـر تفصيلاً يتناول **محتوى** الثقافة – الأبعاد التي ينظر المرء إليها في محاولة وصف ثقافة معينة لإحدى المجموعات أو المنظمات أو المهن، وفك رموز تلك الثقافة.

الجزء الثاني

أبعاد الثقافة

لقد قمت حتى الآن بتعريف الثقافة ووصفها على أنها مفهوم بنيوي. وفي هذا الجزء من الكتاب أود أن أصف ما تتألف الثقافة منه، وما ينظر إليه المراقب على أنه محتوى الثقافة. فإذا كانت الثقافة تتألف من افتراضات أساسية مشتركة، فإننا لا زلنا بحاجة إلى تحديد تساؤلاتنا عن الافتراضات وحول ماذا تدور؟ فمحتوى ثقافات المنظمات أو المهن يعكس المشكلات النهائية التي تواجهها كل مجموعة ومنها: التعامل مع بيئتها الخارجية (الفصل الخامس) وإدارة تكاملها الداخلي (الفصل السادس). إن الثقافة تتغلغل في كل شيء وهي في نهاية الأمر تشمل كل شيء تهتم المجموعة به وتضطر للتعامل معه. وفيما وراء هذه المشكلات الخارجية والداخلية، تعكس الافتراضات الثقافية قضايا أعمق حول طبيعة الحقيقة والزمن والمكان والطبيعة البشرية والعلاقات الإنسانية. وقد ورد شرح لطريقة التفكير ووصف هذه القضايا الأعمق في الفصول السابع والثامن والتاسع.

وفي محاولة فهم التنوع المحيِّر للثقافات المختلفة التي يصادفها المرء، فإن هناك إغراء لتطوير دراسات للأصناف تتيح لنا تصنيف المنظمات المختلفة إلى أصناف مختلفة. فدراسات الأصناف هذه لها ميزة التبسيط وبناء فئات تصنيفية ذات مستوى نظري أعلى، لكن ما يعيبها هو كونها تجريدية إلى حد أنها تخفق في كثير من الأحيان في إعطاء وصف دقيق لمنظمة معينة. وقد طرح عدد من دراسات الأصناف هذه، وهي موضع دراسة في الفصل العاشر.

وبعد تحديد طرق لوصف محتوى الثقافات، تبقى أمامنا مسألة كيف يمكن للمرء قياس مثل هذا المحتوى أو فكّ رموزه من وجهة نظر الباحث أو الاستشاري. وأتناول في الفصل الحادي عشر عدداً من البدائل المتوافرة وأدافع عما أصفه بالنظرة السريرية التي تأخذ بالحسبان ما يحاول أعضاء المنظمة القيام به ويستخدمونه.

وتركز هذه الفصول بقدر أكبر على مفهوم الثقافة منه على مفهوم القيادة، ومع ذلك يجب أن يتذكر القارئ بأن القيادة في تاريخ المجموعة التي أوجدت المحتوى الثقافي المحدد هي ما تنتهي المجموعة إليه. ولذا فإن فئات المحتوى الثقافي التي سنقوم بمراجعتها هي فئات المحتوى الموجود في رأس القائد. **وعلى كل قائد، ذكراً كان أم أنثى، أن يعي افتراضاته الخاصة في كل من مجالات المحتوى هذه.**

(٥)
افتراضات حول قضايا التأقلم الخارجي

إن تعريفًا اصطلاحياً لثقافة المنظمة من شـأنه أن يضع أيدينا على ماهية الثقافة مـن وجهة نظر بنيوية، لكنه لا يبين محتواها، وما تـدور الافتراضات الثقافية حوله، ومـا أنواع القضايا التي تواجهها أية مجموعة وتـؤدي في نهاية الأمر إلى افتراضات ثقافيـة؟ وبعبارة أخرى، ما الوظائف المهمة التي تؤديها الثقافة للمجموعة؟ وما الذي يسبب بقاء افتراضات ثقافية معينة؟ لقد فحصنا هذه الأمور بشيء من التفصيل في الفصل السابق عند بروزها في الصورة الأولية لتَشَكُّل المجموعة، ومع نمو المجموعات وتطورهـا لتصبح منظمـات، تدعم هذه القضايا بقضايا أخـرى فإنها تصبح أرضية للتشكل الثقافي.

وأكثر النماذج صلة بموضوعنا هو النموذج الذي يطوره علم الاجتماع وديناميكية المجموعات والمرتكز على التمييز الجوهري بين مشـكلات أية مجموعة والمتعلقة بـ (١) البقاء في بيئتها الخارجية والتأقلـم معها و(٢) تكامل عملياتها الداخلية لضمان القدرة على الاسـتمرار فـي البقاء والتأقلم. وبمعنـى آخر، نحتاج من منظور تطوُّري إلى تحديد القضايا التي تواجهها أية مجموعة من لحظة ميلادها مروراً بمرحلة النضج والانحسـار. وعلى الرغم مـن أنه قد يكون من الصعب، وأحياناً من المسـتحيل، دراسة الأصول والوظائف الثقافية في الوحدات العرقية التـي ضاع تاريخها في العصور الغابرة، فليس من المسـتحيل بتاتاً دراسـة هذه الأمور في المجموعات أو المنظمات أو المهن التي لها تاريخها ومراحل تطورها.

إن عملية تَشَـكُّل الثقافـة هي بإحدى صورها متطابقة مع عملية تَشَـكُّل المجموعة مـن حيث إن جوهـر روح المجموعة أو هويتها بالذات - الأنماط المشـتركة من التفكير والاعتقـاد والمشـاعر والقيم التي تنتج من التجربة والتعلم المشـترك - يؤدي إلى نمط الافتراضات المشـتركة التي أطلق عليها اسم ثقافة المجموعة. فدون مجموعة لا يمكن أن توجد ثقافة، ودون بعض الافتراضات المشـتركة، أو الحـد الأدنى من الثقافة، فإننا نتحـدث فعلاً عن جمع من الأشـخاص وليس عن مجموعة. لذلـك يمكن النظر لنمو المجموعة وتَشَـكُّل الثقافـة على أنهما وجهان لعملة واحدة، وكلاهما نتيجة لنشـاطات القيادة والتجارب المشتركة.

لذلك نحتاج لفهم الأبعاد التي يفكر القادة بها في تكوينهم للمجموعات وإدارتهم لها والقضايا التي يواجهونها وهم يسعون للتكيف مع البيئة الخارجية التي يحاولون فيها تكوين منظمة ما. فقضايا التأقلم الخارجي ومشكلاته تحدد بصورة أساسية دورة التكيف التي لا بد لأي نظام أن يكون قادراً على الحفاظ عليها في علاقته مع بيئته المتغيرة. والعناصر الجوهرية في تلك الدورة مبينة في الشكل التوضيحي رقم (٥ – ١). وعلى الرغم من أن خطوات الدورة مبينة بترتيب متتابع، فمن المحتمل أن تعمل أية منظمة وفق معظم الخطوات في الوقت نفسه، بمجرد أن تصبح مؤسسة قائمة (شاين، ١٩٨٠، ١٩٨٣).

الشكل التوضيحي (٥ –١) خطوات التأقلم الخارجي والبقاء

١- **الرسالة والإستراتيجية:** إيجاد فهم مشترك للرسالة الجوهرية والمهمة الأساسية والوظائف الظاهرة والكامنة.

٢ - **الأهداف:** التوصل إلى إجماع حول الأهداف كما هي مستقاة من رسالة المنظمة.

٣- **الوسائل:** تطوير إجماع على الوسائل التي ستستخدم للوصول إلى الأهداف، مثل بنية المنظمة وتقسيم العمل ونظام المكافآت ونظام الصلاحيات.

٤- **القياس:** تطوير إجماع على المعايير التي تستخدم في قياس مدى نجاح المجموعة في تحقيق أهدافها، مثل نظام المعلومات والمراقبة. وتنطوي هذه الخطوة أيضاً على دورة الحصول على المعلومات وإيصال تلك المعلومات إلى المكان الصحيح ضمن المنظمة وهضمها بحيث يمكن القيام بالعمل التصحيحي المناسب.

٥- **التصحيح:** تطوير إجماع على الإستراتيجيات العلاجية أو الإصلاحية المناسبة لاستخدامها إذا لم تتحقق الأهداف.

افتراضات مشتركة حول الرسالة والإستراتيجية:

لا بد لكل مجموعة أو منظمة جديدة من تطوير مفهوم مشترك لمسألة بقائها النهائي الذي تستقي منه في العادة شعورها الأساسي برسالتها الجوهرية أو مهمتها الأولية أو «مبرر وجودها». وبالنسبة لمعظم المنظمات التجارية فإن هذا التعريف المشترك يدور حول قضية البقاء الاقتصادي والنمو التي بدورها تتطلب الإبقاء على

علاقـة جيدة مع معظم أصحاب المصلحة في المنظمة وهم: (١) المسـتثمرون وحملة الأسـهم، و(٢) موردو المواد اللازمة للإنتاج، و(٣) المديـرون والموظفون، و(٤) المجتمع والحكومة، وأخيراً وليس آخراً (٥) العملاء المسـتعدون لدفع المال للحصول على المنتج أو الخدمة.

وقد أظهرت عدة دراسـات أخيـرة للمنظمات أن مفتاح النمـو والبقاء على المدى الطويـل يكمن في الحفاظ على نوع من التوازن بـين احتياجات هذه الجماعات، وأن رسـالة المنظمة، باعتبارها مجموعة من الاعتقادات حول قدراتها الرئيسـية ووظائفها الأساسـية في المجتمع، هي انعكاس لهذا التوازن (دونالدسون ولورش Donaldson and Lorsch, 1983؛ كوتر وهسـكيت Kotter and Heskett, 1992؛ بوراس وكولنز Porras and Collins, 1994). ولقد كان من الخطأ التفكير على أساس التركيز الشامل على أي من هذه الجماعات، لأنها مجتمعةً تشكل البيئة التي على المنظمة أن تنجح فيها.

ومن الواضح أن الرسالة الجوهرية أو المهمة الأولية في المنظمات الدينية والتربوية والاجتماعية والحكومية، إلا أنها تتفق والمنطق الذي يفيد بأنها مستقاة في النهاية من الموازنة بين احتياجات أصحاب المصلحة المختلفين، هي نفسـها. وهكذا على سـبيل المثال، لا بد أن تُوَازِن رسالة إحدى الجامعات بين احتياجات التعلم لدى الطلاب (التي تشـمل توفير السـكن والطعام وفي كثير من الأحيان لعـب دور الأبوين)، واحتياجات هيئة التدريس للقيام بالأبحاث واكتسـاب المزيـد من المعرفة، واحتياجات المجتمع لأن يكون لـه مسـتودع من المعرفة والمهارة، واحتياجات المسـتثمرين الماليين لأن تكون لهم مؤسسـة قابلة للنمو، بل وفي نهاية المطاف احتياجات المجتمع إلى مؤسسـة تسـهل انتقال المراهقين في آخر سـنوات المراهقة إلى سوق العمل وتصنيفهم إلى مجموعات مختلفة المهارات.

وعلى الرغم من أن الرسـالات الجوهرية أو المهمات الأولية تصاغ عادة بالإشـارة إلـى جماعة واحدة، كالعملاء مثـلاً، فإن من المفيد أكثر التفكير بالرسـالة النهائية أو الجوهرية بطريقة تغيير السـؤال إلى: «ما وظيفتنا في الخطة الأوسـع للأمور؟» أو «مـا الذي يبرر وجودنا المسـتمر؟» وطرح السـؤال بهذه الطريقة يكشـف لنا أن معظم المنظمات لها وظائف متعددة تعكس أصحاب المصلحة المتعددين وأن بعض هذه الوظائف هي مبررات علنية، في حين أن بعضها الآخر «كامن» لا يجري الحديث عنه تقريباً (مِرتون Merton، ١٩٥٧). فالتعليم على سـبيل المثال هو الوظيفة الواضحة لنظام المدارس. ولكن نظرة مدققة لما يجري في أنظمة المدارس يوحي بعدة وظائف

كامنة أيضاً، وهي: (١) إبعاد الأطفال (صغار البالغين) عن الشوارع وإبقاؤهم خارج سوق العمل إلى أن يتوافر لهم مكان فيه وتكون لديهم بعض المهارات المناسبة، و(٢) توزيع الجيل القادم وتجميعه ضمن فئات يتم تصنيفها حسب المواهب والمهارات وفقاً لاحتياجات المجتمع، و(٣) تمكين المهن المختلفة المرتبطة بنظام المدارس من البقاء والحفاظ على استقلالها المهني. وبفحص الوظائف الواضحة والكامنة، يدرك قادة المنظمة وأعضاؤها أنه من أجل البقاء، لا بد للمنظمة من أن تفي إلى درجة ما بجميع هذه الوظائف.

وهكذا تصبح الرسالة الجوهرية قضية معقدة متعددة الوظائف، إذ لا بد لبعض الوظائف من أن تبقى كامنة لحماية الهوية الظاهرة للمنظمة. فالإعلان الصريح عن وظائف مجالسة الأطفال والتصنيف والاستقلال المهني سيكون محرجاً، ولكن هذه الوظائف تلعب في كثير من الأحيان دوراً مهماً في تحديد نشاطات منظمات مدرسية. وفي المنظمات التجارية، تشمل الوظائف الكامنة على سبيل المثال توفير وظائف (فرص عمل) في المجتمع الذي توجد فيه المنظمة التجارية، وتوفير موارد اقتصادية للمجتمع على شكل ما يُشْتَرى من بضائع ومواد خام، وتوفير مواهب إدارية للاستفادة منها في نشاطات أخرى غير تسيير العمل التجاري. ولا تظهر أهمية هذه الوظائف الكامنة إلا حين تفكر المنظمة بإغلاق نشاطها أو الانتقال إلى عمل آخر، فحينئذ يظهر فجأة عدد من مجموعات المصالح التي كانت بشكل أو بآخر تعتمد على المنظمة – ولو كان ذلك بصورة ضمنية – لتحتج على قرار الانتقال أو الإغلاق.

وتبدأ المناظرات الداخلية بين الأعضاء الذين تختلف لديهم الأولويات بين الوظائف المختلفة، مما يرغم المنظمة على أن تواجه وجوده بشكل جماعي في قمة التسلسل الهرمي. وإذا تبين أنه لا توجد أولوية ينضوي تحتها كل شيء فإن المجموعة قد تنقسم بل وقد تنحل. ومن جهة أخرى، إذا أدت المناقشة إلى تأكيد ماهية الرسالة والهوية للمجموعة، فإنه يتشكل عنصر ثقافي قوي كي يمضي قدماً عبر معتقدات الإدارة العليا وافتراضاتها.

وتتعلق الرسالة بصورة مباشرة بما تطلق المنظمات عليه اسم **الإستراتيجية**. ومن وجهة نظر أحد المحللين من **خارج** المنظمة، فإن المرء بإمكانه أن يحدد ما ينبغي للإستراتيجية أن تكون عليه كي تبقى المنظمة وتزدهر. ولكن من وجهة نظر من هم **في الداخل**، فإن الخيارات الإستراتيجية محدودة بثقافة المنظمة. وكثيراً ما يشعر استشاريو الإستراتيجية بالإحباط لأن توصياتهم لا تُتَّبَع. فهم ينسون أنه ما لم تكن

هذه التوصيات عملية، مع أخذ افتراضات المنظمة عن نفسها بالاعتبار، فإنه لن يكون لها معنى ولذلك لن تطبق.

وقد استمعت، على سبيل المثال، في إحدى مراحل تطور سيبا-جايجي، إلى مناظرات مطولة بين كبار المديرين حول ما إذا كان يجب أن تقوم سيبا-جايجي بتصميم أي منتج وإنتاجه، شريطة إمكانية بيعه وتحقيق أرباح من ورائه، أو إذا كان يجب أن تقتصر التصاميم والمنتجات على المنتجات التي يعتقد بعض كبار المديرين أنها سليمة وقيِّمة، بناء على فهمهم لما بُنِيَت شركتهم عليه في الأصل ومواهبهم الفريدة. وركزت المناقشة على ما إذا كان ينبغي الاحتفاظ أو عدم الاحتفاظ بإيرويك Airwick التي كانت الشركة الفرعية الأمريكية قد اشترتها لتساعد سيبا-جايجي كي تصبح أكثر كفاءة في التسويق الموجه إلى المستهلك. وكانت إيرويك تصنع المنتجات المعطرة للهواء للتخلص من روائح الحيوانات المنزلية وغيرها من الروائح، وفي أحد الاجتماعات السنوية للإدارة العليا كان رئيس الشركة الفرعية الأمريكية يعرض بزهو بعض الإعلانات التلفزيونية للمنتج الجديد كاربت فرش Carpet Fresh. كنت أجلس إلى جوار أحد كبار أعضاء المجلس الداخلي، وهو باحث سويسري طور عدة منتجات من منتجات الشركة الكيميائية الرئيسية. وكان من الواضح أن الإعلانات سببت له الانزعاج، وفي نهاية الأمر مال نحوي وهمس بصوت مسموع: أتدري يا شاين، هذه الأشياء لا ترقى حتى لأن تكون منتجات».

ولم أفهم هذا التعليق إلا في المناظرات التالية والتي دارت حول ما إذا كان ينبغي بيع إيرويك (رغم أنها كانت من الناحية المالية سليمة ومربحة) حين كشفت المنظمة عن أن سيبا-جايجي لم تستسغ كونها شركة تنتج شيئاً يبدو تافهاً مثل معطر الهواء. وهكذا تم التوصل إلى قرار إستراتيجي رئيسي على أساس ثقافة الشركة، لا على أسس تسويقية أو مالية. ومن ثم باعت سيبا - جايجي تلك الشركة وأكدت الافتراض بأنها لا يجب أن تدخل أعمالاً تجارية إلا إذا كان لها قاعدة علمية واضحة وتعالج مشكلات رئيسية كالمرض والجوع الشديد.

وقد ظهرت هذه المسألة بطريقة مختلفة في شركة جنرال فودز General Foods حين وجه لها بعض من جماعات المستهلكين وخبراء التغذية الاتهام بأن بعض منتجاتها تفتقر إلى القيمة الغذائية، رغم أن طعمها جيد بسبب ارتفاع كمية السكر ووجود نكهة صناعية في محتواها. ولم يطرح هذا الاتهام على الإدارة العليا مجرد تساؤل اقتصادي فحسب، بل وأيضاً سؤالاً حول الهوية: هل هذه الشركة شركة أطعمة أم

شـــركة مأكولات موجهة إلى المستهلك (أي شـــركة تنتج أي شيء طعمه طيب)، أو كلا الأمرين معاً، أو لا هذا ولا ذاك؟

في البداية حاولت الشـــركة الاستجابة لمطالب المســـتهلكين بمحاولة تطوير منتجات مغذيـــة وبيعهـــا لهم، لكنها وجدت أنهـــم يفضلون حقاً منتجات أرخـــص ثمناً وأقل قيمة غذائيـــة بشـــرط أن تكون أطيب طعماً. ولم تفلح حملتهـــا الإعلانية لبيع ما هو مغذٍ في التغلب على مقاومة المســـتهلكين هذه، كما لم تُفلح كذلك سياستها في تخفيض الأسعار. ودارت مناقشة في الشركة حول رسالتها الأساسية التي تتخطى البقاء الاقتصادي، وفي هذه المناقشـــة كانت حجج المديرين المتبنين للفلســـفة الواقعية ذات التوجه نحو الســـوق أكثر نجاحاً إلى حد بعيد. واكتشـــفت الشـــركة أن التزامهـــا بالتغذية ليس جوهرياً وأن هويتها ترتكز إلى حد أكبر بكثير على افتراض أنها تعمل في تجارة المأكولات الموجهة إلى المستهلك. وهي ستقوم بصناعة أي طعام وبيعه حين يكون الناس مستعدين لدفع ثمنه.

وبإيجـــاز، ســـتكون الافتراضات التي يشـــترك فيها أعضاء المنظمـــة حول هويتها ورسالتها أو وظائفها النهائية، أحد أهم العناصر المركزية في أية ثقافة. وليست هذه الافتراضات شعورية بالضرورة ولكن يمكن جعلها تطفو على السطح إذا سبر المرء غور القرارات الإستراتيجية التي تصنعها المنظمة.

افتراضات مشتركة حول الأهداف المستقاة من الرسالة:

إن الإجماع على الرســـالة الجوهرية لا يضمن بالضرورة أن يكون لأعضاء المنظمة أهداف مشـــتركة، فالرســـالة تكون مفهومة في كثير من الأحيان ولكن صياغة التعبير عنها تكون غيـــر جيدة. ومن أجل الوصول إلى إجماع على الأهداف تحتاج المجموعة إلى لغة مشـــتركة وافتراضات مشتركة حول العمليات اللوجستية الأساسية التي ينتقل المرء بها من شـــيء مجرد أو عام مثل الشعور بالرسالة إلى الأهداف الملموسة المتمثلة فـــي تصميم وصنع وبيع منتج فعلي أو خدمة فعلية ضمـــن قيود محددة ومتفق عليها خاصة بالتكلفة والزمن.

كان هناك إجماع واضح، على سبيل المثال، في شركة المعدات الرقمية على رسالتها في تقديم سلســـلة من المنتجات «تكســـب الســـوق»، لكن هذا الإجماع لم يوفر للإدارة العليا الحل لمشـــكلة كيفية تخصيص الموارد بـــين مجموعات تطوير المنتجات المختلفة، كما أنه لم يحدد الطريقة الأفضل لتســـويق هذه المنتجات. فالرســـالة والإستراتيجية يمكـــن أن تكونا ســـرمديتين، في حـــين لا بد من صياغة الأهداف مـــن أجل ما ينبغي

فعله في العام القادم وفي الشــهر التالي وغداً. والأهداف تحول الرســالة إلى شيء مادي وتســهل القرارات الخاصة بالوسائل. وفي تلك العملية كثيراً ما تُكشف صياغة الأهداف والقضايا غير المحلولة أو الافتقار إلى الإجماع حول قضايا أكثر عمقاً.

وفي شــركة المعدات الرقمية، كشفت المناقشة التي دارت حول تحديد أي المنتجات التــي ينبغي دعمها وكيفية دعمها، عن افتقار شــديد إلى الاتفاق اللغوي حول طريقة التفكير بالتســويق. فقد اعتقدت إحدى المجموعات على ســبيل المثال أن التســويق يعني دعاية أفضل لصورة الشــركة في المجلات الواســعة الانتشــار كي يصبح اســم الشــركة مألوفاً لعدد أكبر من الناس، وكانت مجموعة أخرى على قناعة بأن التسويق يعنــي دعاية أفضل في المجلات المتخصصة، واعتقدت مجموعة ثالثة أنه يعني تطوير الجيــل التالي من المنتجات، وركزت مجموعة رابعة على بيــع البضائع ودعم المبيعات باعتبارهما العنصرين الأساسيين في التسويق.

لــم تتمكن الإدارة العليا من تحديد أهداف واضحة بســبب الافتقار إلى اتفاق حول معنى الوظائف الأساسية وكيف تعكس هذه الوظائف الرسالة الجوهرية للمنظمة. وكان على الإدارة العليا أن تتوصل إلى اتفاق حول ما إذا كان من الأفضل تطوير الشــركة من خلال كونها معروفة جيداً في الدوائر المتخصصة أو من خلال كونها مألوفة على مستوى الدولة كاسم (ماركة) منتجات تجارية في تلك الصناعة. وكان الافتراض المشترك الأكثر عمقاً الذي طغى على هذه المناقشــة مســتقى من الهوية التي يتصف بها معظم أعضاء الإدارة العليا في شركة المعدات الرقمية، وهي أنهم مهندسون كهربائيون ومبتكرون. فهم بصفتهم مهندسين كانوا يعتقدون أن المنتجات الجيدة تبيع نفسها، وأن حكمهم هم على الجودة كافٍ، وأنه لا ينبغي أن يهدر المرء المال على بناء صورة لنفسه.

وفي ســيبا - جايجي كان هناك إجماع واضح على رســالة البقاء في عالم الأدوية التجاري، لأن ذلك يناسب المفهوم الذاتي العريض لدى الإدارة العليا كما أنه كان مربحاً، إلا أنه كان هناك خلاف كبير على الأهداف، مثل معدل العوائد التي يجب توقعها من ذلك الفرع وطول الفترة الزمنية التي ينبغي قياس أداء الشركة ونموها خلالها.

ولأن الأهداف التشــغيلية ينبغي أن تكون أكثر دقــة وتحديداً، فإن المنظمات تنظر عادة في قضايا رســالتها وهويتها في ســياق اتخاذ قرارات حول أهدافها السنوية أو الأهــداف ذات المــدى الأطــول. وإذا أراد المرء أن يفهم الافتراضــات الثقافية لا بد لــه أن يحرص على عدم الخلط بــين الافتراضات المتعلقة بالأهــداف والافتراضات

الخاصة بالرسالة. فاهتمام سيبا - جايجي بأن ينحصر عملها التجاري في صنع منتجات مفيدة ذات أساس علمي لم يتضح في مناقشاتها حول الأهداف التجارية إلى أن تعرضت لقضية إستراتيجية مثل شراء شركة أخرى أو عدم شرائها. وفي الواقع إحدى طرق النظر إلى ما نعنيه **بالإستراتيجية** هو ملاحظة أن الإستراتيجية تتعلق بنشوء الرسالة الأساسية، في حين أن الأهداف التشغيلية تعكس قضايا البقاء التكتيكية القصيرة المدى التي تحددها الشركة. وهكذا فحين تدخل شركة ما في مناقشة الإستراتيجية الأساسية، فهي تحاول عادة إجراء تقييم أكثر جوهرية للعلاقة بين شعورها برسالتها وأهدافها التشغيلية.

وتلخيصاً لما سبق، يمكن تعريف الأهداف على مستويات تجريدية عدة وبآفاق زمنية مختلفة. هل هدفنا أن نحقق الربح في نهاية الربع التالي، أم أن نعقد عشر صفقات بيع في الشهر القادم، أم أن نخابر اثني عشر زبوناً محتملاً غداً؟ ويمكننا فقط ونحن نتوصل إلى الإجماع حول أمور كهذه - مما يؤدي إلى حلول تنجح بشكل متواتر- أن نبدأ في التفكير بأهداف المنظمة على اعتبارها عناصر ثقافية محتملة. ولكن حين يتم التوصل إلى هذا الإجماع، تصبح الافتراضات المتعلقة بالأهداف عنصراً قوياً جداً في ثقافة المجموعة.

افتراضات مشتركة حول وسائل تحقيق الأهداف:

لا يمكن للمجموعة أن تنجز أهدافها وتحقق رسالتها ما لم يكن هناك إجماع على وسائل تحقيق الأهداف. وينبغي أن تكون للوسائل التي ستستعمل صلة بالسلوك اليومي، ولذلك فهي تحتاج إلى مستوى أعلى من الإجماع. فمن الممكن أن تكون للمرء أهداف متداخلة، ولكن لن يحدث أي شيء على الإطلاق إلا إذا اتفق المرء على كيفية هيكلة المنظمة وكيفية تصميم المنتجات أو الخدمات وتمويلها وبنائها وبيعها. ومن النمط الخاص لهذه الاتفاقات لن يبرز أسلوب المنظمة فحسب، بل سيظهر أيضاً التصميم الأساسي للمهمات وتقسيم العمل وبنية الإبلاغ وتحمل المسؤولية وأنظمة المكافآت والحوافز وأنظمة المراقبة وأنظمة المعلومات.

والمهارات والتقنية والمعرفة التي تكتسبها المجموعة في جهدها للتعامل مع بيئتها تصبح عندئذ جزءاً من الثقافة إذا كان هناك إجماع حول ماهيتها وكيفية استخدامها. على سبيل المثال، في دراسة تناولت عدة شركات تصنع أفضل آلات الناي في العالم، يبين كوك Cook (اتصال شخصي، ١٩٩٢) أن الصناع تمكنوا منذ عدة قرون من إنتاج

آلات ناي يكتشف الفنانون على الفور أنها من صنع شركة معينة، لكن لا الإدارة ولا الصناع يستطيعون أن يصفوا بدقة ما قاموا به لتحقيق ذلك. فما قاموا به هو جزء متأصل من عمليات الصنع ويعكس مجموعات من المهارات يمكن نقلها من جيل إلى آخر من خلال نظام لقبول المتدربين، لكنه لا يمكن تحديده تحديداً رسمياً.

وفي إطار إيجاد الوسائل التي ستحقق المجموعة أهدافها من خلالها، تتم تسوية جزئية لكثير من القضايا الداخلية التي لا بد للمجموعة من التعامل معها. فمشكلة تقسيم العمل الخارجية ستضع هيكلاً يحدد من سيتعرف على من، وتحدد أيضاً من ستخول إليه السلطة. وسيحدد نظام عمل المجموعة حدودها وقواعد عضويتها. وستقرر المعتقدات والمواهب الخاصة التي يتمتع بها مؤسسو المجموعة وقادتها أية وظائف يكون لها الدور الرئيس أثناء تطور المجموعة. وعلى سبيل المثال، فسوف يُحدث المهندسون الذين يؤسسون شركات قائمة على اختراعاتهم أنواعاً من الهياكل الداخلية الشديدة الاختلاف عن الرأسماليين المجازفين الذين يؤسسون منظمات يجمعون فيها الموهبة الفنية والتسويقية تحت توجيه قادة ذوي توجه مالي أو تسويقي.

كان مؤسسو سيبا - جايجي يعتقدون أن حلول المشكلات تأتي عن طريق التفكير المضني والبحوث العلمية والاختبار الدقيق لتلك البحوث في السوق. ومن البداية كان لدى هذه الشركة أدوار بحثية محددة بوضوح وميّزت بشكل قاطع بينها وبين الأدوار الإدارية. وقد تطور فيها نموذج يفيد بأنه لا بد أن يكون المرء خبيراً في مجاله بدرجة تجعله يعرف عن ذلك المجال أكثر من أي شخص آخر - وهو نموذج من الواضح أنه مستقى من بعض افتراضات النموذج العلمي الذي بنت الشركة عملها عليه. ومن المحتمل تاريخياً أن هذا الارتباط مع ثقافة العلم يُفسر جزئياً الافتراض القائل بأن حقل خبرة المرء هي ملكه أو مجاله الخاص والشعور بأن من المحتمل أن يعتبر إعطاء النصيحة في ذلك الحقل هو إهانة له. والمجال المحدد يشمل كل ما يخصص له من مرؤوسين وميزانية ومساحة مكانية وجميع الموارد الأخرى. عندئذ أصبح هذا المستوى من الإحساس بالاستقلال الذاتي والعلاقة الرسمية التي تطورت بين أعضاء المجموعة هو وسيلتهم في إنجاز العمل. كما أن الدرجة العالية من الاعتماد على السلطة الهرمية استقت أيضاً من التقنية الأساسية التي تعمل سيبا - جايجي فيها. فالكيمياء والهندسة الكيميائية حقلان هرميان دقيقان إلى درجة لا بأس بها تساعد الخبرة والتجربة فيهما على الوقاية من وقوع حوادث أو انفجارات خطيرة.

ومن جهــة أخرى تطور في شــركة المعدات الرقمية نمــوذج يفيد بأن المجال الوحيد الذي يملكه الشــخص حقاً هو مســؤوليته الشــخصية عن القيام بمهام وإنجــازات معينة. وكان يُنظر للميزانية والمرؤوســين والمســاحة المكانية والموارد الأخرى على أنها ملكية مشــتركة للمنظمة، لا يملك المــرء أكثر من التأثير فيها. ويمكن أن يحاول آخرون في المنظمة التأثير في المديرة المســؤولة أو مرؤوســيها، ولكن لا توجد حدود رســمية أو أســوار، كما كان يُنْظَر إلى المساحة المكانية على أنها أرض مشــتركة، كما كان للمشاركة في المعرفة قيمة كبيرة. وبينما كان يمثل إعطاء أفكار لشخص آخر في سيبا-جايجي تهديداً للشركة، فقد كان ذلك يعتبر في شــركة المعدات الرقمية من ضروريات البقاء، فالتقنية الأساســية للهندســة الكهربائيــة وتصميم الدوائر الكهربية تتيح قــدراً أكبر لإجراء التجارب والابتكار الشخصي، إذ الأخطاء في معظمها إضاعة للوقت والموارد ولكنها لا تحمل تهديداً جسدياً.

وفي شركة المعدات الرقمية يمكن أن يكون عدم وجود إجماع على من «يملك» وماذا يملك مصدراً رئيســياً للصراع، ففي فترة معينة من تاريخها على سبيل المثال، لم يكن هناك إجماع على قواعد الحصول على خدمات هندسية رئيسية، مثل رسم المخططات واستخدام ورشة بناء النماذج، وكان بعض المهندسين يعتقدون أن العمل سيتم بالترتيب الذي قُدِّمت به الطلبات، ويعتقد آخرون أنه ســيتم بناء على أهمية العمل، وفي أحيان كثيــرة يقنعون مدير الخدمات بــأن يخالف الدور ويعطي عملهــم أولوية. وكان هذا يســبب غضباً شديداً لدى الأشــخاص الذين ينتظرون دورهم وهم صابرون ويسببون القلق الشديد لمدير الخدمات، كما هو مُتوقَّع.

ومع مرور الوقت تعين على المجموعة الهندسية بأكملها أن تجتمع لوضع مجموعة مشتركة من السياسات، ومن الطريف أن هذه المجموعة ثبَّتت النمط الموجود وأضفت عليه المشروعية. فالمطلوب من كلٍ من المدير الهندسي ومدير الخدمات القيام بالشيء «المنطقي»، وإذا لم يتمكنا من تحديد ذلك، فعليهما إحالة الموضوع إلى المستوى الأعلى من الإدارة لحسمه. وقد انتهت مناقشات السياسة بتعزيز الافتراض بأنه بسبب عدم وجــود من هو على درجة كافيــة من الذكاء لأن تكون لديه الوصفة المناســبة لكيفية القيام بالأشياء، فإن على الأشخاص استخدام ما لديهم من ذكاء وحصافة في جميع الأوقــات، وكانت النظرة إلــى الالتباس هي أنه واقع لا بد مــن التعايش معه وإدارته بحكمة.

والمشــاعر المتعلقة بالأرض والملكية والمجال لها أيضاً أساسها البيولوجي، فقليلة هي الأشياء التي تثير هذا القدر من عدوانية الحيوانات بقدر ما يثيره التعدي على أرضها، وقليلة هي الظروف التي تسـبب قدراً من انهيار أنماط السلوك الطبيعية بقدر ما يسببه الإفراط في الازدحام، مما يجعل وجود أي مساحة من الخصوصية بمثابة المستحيل من الناحية المادية (هول Hall, 1966). وفي الثقافات التي لا مفر فيها من الازدحام بسـبب نقص الأمكنة، تتشكل افتراضات ثقافية دفاعية للتعامل مع ما يسـببه ذلك مـن ضغط وكرب. ويلحظ بترفيلـد Butterfield (1982) في وصفه للصين أنه حين يصطدم شـخص بآخر في حافلـة مزدحمة، فهو لا يحتاج حتى لقول آسـف، كما يفعل الغربيون بصورة روتينية، لأن الشخص اصطدم بأحد الغرباء فحسـب، أي بشـيء غير شـخصي. وينطبق النوع نفسـه من نزع الطابع الشخصي في المترو الياباني، ولذلك فهو ينطبق على أي نمط من أنماط الازدحام الشديد.

ويمكن النظر إلى تقسـيم العمل - أي تخصيص أنماط مختلفة من الأدوار - على أنه امتداد لتخصيص الممتلكات المكانية وغيرها من أنواع الممتلكات، على اعتبار أن من المحتم أن مقادير متفاوتة من المكانة ومن إتاحة الوصول إلى المكافآت ومن مزايا معينة ترافـق الأدوار الموزعة. لذلك فإن الطريقة التي تخصص هذه الأدوار فيها والإجماع على تخصيص الأدوار لا يصبحان الوسيلة التي تُنْجَز بها المهمات فحسب، بل ويحلان أيضاً قضايا رئيسـية تخص المجموعة. ولأن الوسـيلة التي يتم بها عمل الأشياء في البيئة الخارجية تصبح «ملكية» في البيئة الداخلية، فإننا كثيراً ما نرى الوسيلة تسيطر علـى الغاية. فخط التجميع الكفء قد يضفي على السـلوك صبغـة آلية لدرجة أن الشركة تبدأ بإعطاء صورة عن نفسها بأنها تهتم بالكفاءة والربح أكثر مما تهتم برفاهة موظفيها. ويمكن أن يصبح «مجال» مدير الإنتاج مقدسـاً حتى لو أمكن أن يؤدي إلى نشاطات للمنظمة تنتهك عناصر الهوية والرسالة الأخرى.

لذلك فإنه من الصعب تغيير هياكل المنظمة وعملياتها لأنه لا ينطوي على اعتبارات الكفـاءة والفعالية فيمـا يتصل بالمهمة الخارجية فحسـب، بل يتضمـن أيضاً إعادة تخصيـص «الملكية» الداخليـة. وبالمثل فإن تغيير أنظمة المكافـأة وأنظمة تخصيص المكانة في العمل الداخلي للمنظمة قد يكون صعباً لأن مثل هذه التغييرات سـتؤثر في كيفية القيام بالعمل وفي مدى دقة إنجاز الأهداف. وهذا هو السـبب في أن التحليل التنظيمي يتحرك بازدياد نحو ما يطلق عليه اسم تحليل الأنظمة الاجتماعية - الفنية،

وفي ذلك إقرار بالدرجة التي تتضافر فيها الوسائل الفنية الرسمية لإنجاز المهمات مع الأنظمة الداخلية للمراكز والمجالات والأدوار تضافراً جوهرياً (هانا Hanna, 1988؛ باسمور وشروود Pasmore and Sherwood, 1978؛ رايس Rice, 1963؛ تريست Trist وآخرون، ١٩٦٣).

وألخص ما ورد بالقول بأنه، مع تشكل الافتراضات الثقافية حول الوسائل التي يجب تحقيق الأهداف بها، من المحتم أنها ستنطوي على القضايا الداخلية المتعلقة بالمركز والهوية؛ مما يسلط الضوء على التعقيد الذي يتصف به كلٌ من تحليل الوسائل والقضايا المحيطة بجهود تغيير كيفية تحقيق المنظمة لأهدافها. ويوَلِّد الإجماع على الوسائل التي ينبغي استخدامها الانتظامات السلوكية والكثير من النتاج الصنعي الذي يُنْظَر إليه بمرور الوقت على أنه الانعكاسات الظاهرة للثقافة. وحين تأخذ هذه الانتظامات والأنماط مكانها، تصبح مصدر الاستقرار للأعضاء، ولذلك يتمسكون بها بشدة.

افتراضات مشتركة حول قياس النتائج:

لقياسات الأداء عنصران لا بد من تحقيق الإجماع حولهما هما: ما الذي ينبغي قياسه وكيف يُقاس. وتتشكل عناصر ثقافية قوية حول كل من هاتين القضيتين، وفي كثير من الأحيان يصبحان القضية الأولى التي يهتم بها المنضمون الجدد إلى المنظمة.

معايير القياس:

الإجماع حول ما يمكن قياسه:

حين تبدأ المجموعة في الأداء، لا بد لها من إجماع حول كيفية الحكم على أدائها هي حتى تتعرف على نوعية العمل التصحيحي الذي ينبغي القيام به حين لا تسير الأمور حسب ما هو متوقع. على سبيل المثال، سبق أن لاحظنا أن تقييم المشاريع الهندسية وخلال مرحلة مبكرة من تاريخ شركة المعدات الرقمية كان يتوقف على ما إذا كان بعض المهندسين الأساسيين راضين عن المنتج أو غير راضين. فقد افترضت الشركة أن القبول الداخلي بديل مُرْضٍ عن القبول الخارجي. وفي الوقت نفسه، إذا شعرت عدة مجموعات هندسية بالرضا عما كانوا يقومون بتصميمه فإن معيار القبول يتحول ليسير تبعاً لقرار السوق، وقد تنجح هذه المعايير، في الوقت نفسه، مادام هناك

مصادر كافية لدعم المشـــاريع كافة، وذلك لأن شركة المعدات الرقمية كانت تحقق نمواً ســـريعاً. وكان المعيار في إحدى شـــركات التكنولوجيا المتقدمـــة الأخرى مختلفاً تمام الاختلاف، حيث كانت تقوم بتصميم منتجاتها واختبارها بصورة تامة من قِبَل الســـوق وذلك قبل إجازتها لتنتج على نطاق واسع.

ويتم التقييم في شـــركة ويلميـــد Wellmade لصناعة آلة الفلـــوت في كل مرحلة مـــن مراحل التصنيع، ولذا يكـــون من المرجح أن تجتاز الآلـــة اختبارات الفحص ومن ثـــم تلقى قبولاً لدى العازف بمجرد وصولهـــا نهاية خط الإنتاج. ولو وجد الصانع في الآلة ما لا يروق له فإنه وببساطة يردها للصانع السابق له حيث كان مبدأ قبول إعادة التصنيـــع دون امتعاض مبـــدأ متعارفاً عليه فيما بينهـــم (S.D.N. Cook, Personal Communication إس. دي. إن كووك، الاتصال الشخصي، ١٩٩٢).

وقد وجد كوك Cook أيضاً عملية مشـــابهة في شـــركة فرنسية لصناعة الخمور، حيـــث لم يكن يتـــم تقييم كل خطوة من خطـــوات التصنيع من قبـــل خبير في التذوق فحسب بل كان هذا الدور الجوهري للذواق– وهو الشخص الذي يصدر القرار الأخير بشـــأن كون المجموعة جاهزة أم لا – لا يتولاه أحد سوى أبناء الخبير السابق. وحدث أن آخر خبراء هذه الشركة لم يرزق أبناءً ذكوراً، فبدل أن تعهد الشركة بدوره إلى كبرى بناتـــه، عهدت به إلى أحد أبناء إخوته الذكـــور بزعم أن تفضيلات التذوق لدى الأنثى مختلفة بطريقة ما عن تفضيلات التذوق لدى الرجل.

ولقـــد عملت في إحـــدى المرات خلال عام ١٩٨٠ في إدارة قســـم التنقيب والإنتاج بشـــركة شـــل للبترول Shell Oil Company في الولايات المتحـــدة الأمريكية، وكانت مهمتي الاستشـــارية تتمثل في مســـاعدتهم على القيام بتحليل ثقافي لتطوير قياسات أفضل لمســـتوى أداء القســـم. وبمجـــرد أن بدأنا جماعياً في فحـــص النتاج الصنعي والمعتقـــدات والقيـــم المعتنقة لهذه المجموعـــة اتضح على الفـــور أن مجموعة التنقيب ومجموعـــة الإنتاج تتبنيـــان مفاهيم مختلفة تماماً للطريقة التـــي يرغب بها كل منهما فـــي قياس أدائها، إلا أنه كان هناك إجماع تام داخل المجموعة الواحدة، فقد كنا بحق نتعامل مع ثقافتين فرعيتين.

كانت مجموعة التنقيب ترغب في قياس مستوى أدائها من خلال توصلها لمؤشرات وجود البترول، وهو الأمر الذي رأوا أنه يتعين أن يتم تحديده على أساس إحصائي على مـــدار فترة طويلـــة من الوقت، وذلك لأن معظم الآبار قد ثبت جفافها. وعلى النقيض

من ذلك فإن مجموعة الإنتاج المكلفة باستخراج البترول من الآبار النشطة بصورة آمنة أبـدت رغبتها في قيـاس أدائها على المدى القريب، من حيـث الإنتاج الآمن والفعال. والخطورة بالنسـبة لمجموعة التنقيب تكمن في عدم عثورها على أي شـي خلال فترة طويلة من الزمن. وبالنسبة لمجموعة الإنتاج فإن الخطورة تكمن في نشوب حريق وهو أمـر واردٌ حدوثـه في أية لحظة. وفي النهاية فـإن كلا المجموعتين كانتا ترغبان في الإسهام في الأداء المالي للشركة ومن ثم فقد لزم أن توضع تكلفة التنقيب وكذلك تكلفة الإنتاج الآمن في الحسـبان، غير أن هذه الأمور لم تكن المعيار الرئيسي لقياس الأداء الذي ترغب فيه أي من المجموعتين.

وتعمد بعض الشركات إلى تعليم المسئولين التنفيذيين لديها الثقة في آرائهم ليكون ذلك أساساً لقراراتهم، إلا أن البعض الآخر يعمد إلى تعليمهم كيفية مراجعة رؤسائهم، فـي حين أن غيرهم يهدف إلى تعليمهم عدم الوثـوق بالنتائج إلا إذا كانت مبنية على بيانـات ثابتة مثل أسـواق الاختبار، أو علـى الأقل تكون مبنية على أبحاث السـوق. ومـع ذلك فإن البعض لازال يعلم المسـئولين التنفيذيين لديهـم الاعتماد على الخبراء الموجودين ضمن هيئة الموظفين. وإذا كان لدى بعض أعضاء المجموعة مفاهيم مختلفة حول ما يتعين البحث عنه وكيفية تقييم النتائج فإنهم لا يستطيعون تحديد وقت وكيفية القيام بأعمال تصحيحية.

وعلى سبيل المثال، فإنه كثيراً ما يكون لدى كبار المديرين داخل المؤسسات وجهات نظر مختلفة حول كيفية تقييم مسـتوى الأداء المالي مثل: نسـبة المديونية بالنسبة للملكية، عائدات المبيعات، عائدات الاسـتثمار، سـعر السهم، معدل الائتمان وغير ذلك من المؤشـرات التي يتعـين أن تحتل أولى اهتماماتهم، إلا أنهم لا يسـتطيعون تحديد الطريقة التي يسـيرون عليها والأعمال التصحيحية التي يحتاجون إليها إن وجدت.

وقد تنشـأ نقاشات حول ما إذا كان من الضروري أن يغلب المعيار المالي على غيره من المعايير الأخرى مثل رضا العميل وحصة السـوق أو معنويات الموظف. وتكون هذه المناقشات معقدة بسبب الخلافات المحتملة حول اختيار التوقيت المناسب للقيام بعمل هذه التقييمات – هل يقومون بها بشكل يومي أو شهري أو ربع سنوي أو سنوي أم ماذا يفعلون؟ وعلى الرغم من ذلك فإن نظام المعلومات قد يكون بالغ الدقة غير أن مثل هذه الدقة لا تضمن إجماع الأعضاء على كيفية تقييم المعلومات.

لقد تم توضيح مسألة التعقيد الكامن في عملية الحصول على الإجماع حول معيار القياس في إحدى منظمات اللاجئين الدولية، حيث قام العمال الميدانيون بقياس أدائهم من خلال أعداد اللاجئين الذين تم التعامل معهم ولكن الإدارة العليا من الناحية الأخرى أولت المواقف الإيجابية للحكومات المضيفة جل اهتمامها، لأن تلك الحكومات تولت عن طريق إسهاماتها تمويل المنظمة. ولذا قامت الإدارة العليا بمراجعة كل قرار، كان من المزمع اتخاذه بخصوص اللاجئين، مراجعة فعلية مع كل قسم من الأقسام الأخرى ومن خلال العديد من المستويات الإدارية وذلك لضمان عدم إساءة القرار لأي من الحكومات الداعمة. وعلى أية حال فقد بطأت هذه العملية بشكل ملحوظ عملية صنع القرار، وأدت في كثير من الأحوال إلى إيجاد قرارات تحفظية لها طابع «القاسم المشترك البسيط». ومن الناحية الأخرى أدى هذا الأمر إلى حالة خطيرة من التوتر من جانب العمال الميدانيين الذين شعروا بأنهم كانوا يتعاملون عادة مع مواقف متأزمة قد يكون عاقبة تصفية الحساب فيها الموت لعدد ضخم من اللاجئين. فقد رأوا بأن الإدارة العليا قد سقطت في شراك البيروقراطية بصورة يستحيل الخروج منها، ولم تعِ عقولهم ذلك الحرص الذي كان على الإدارة العليا اتخاذه تجاه الحكومات الراعية.

إن غياب الاتفاق حول التسلسل الهرمي لكيفية قياس النجاح - حجم المال المساهم أو عدد اللاجئين الذين تم التعامل معهم - كان مصدر الصعوبة الرئيس في عملية تحسين الأداء الكلي ورفع مستوى الرضا الوظيفي في هذه المنظمة. وإضافة إلى ذلك فقد يكون هناك غياب في مستوى الإجماع حتى على المهمة الأساسية، في حين يميل الموظفون الميدانيون إلى الاعتقاد بأن المهمة الرئيسية تكمن في مساعدة اللاجئين على البقاء أحياء، كما وضح أن الإدارة العليا كانت معنية أكثر ببقاء المنظمة بأكملها، هذا البقاء اعتمد من وجهة نظرهم على كيفية ارتباط المنظمة بالأمم المتحدة وبالحكومات المضيفة كذلك. وكان على الإدارة العليا أن تقرر ما إذا كان عليها أن تدرب موظفيها الميدانيين بصورة أكثر فاعلية على المشكلة الجوهرية للبقاء المنظاماتي أم أن يتعايشوا مع الصراع الداخلي الذي قد ينتج عن غياب الإجماع. ومن الناحية الأخرى فإن الموظفين الميدانيين الأصغر سناً والمثاليين قد يحتجون أيضاً - وهو ما حدث بالفعل - بأنه لا جدوى من البقاء في منظمة إذا لم تلب احتياجات اللاجئين. وهكذا فإن المرء قد يتحتم عليه في هذه المنظمة أن يتحدث عن الافتراضات الثقافية التناحرية أو الثقافات الفرعية التناحرية، بمعنى أن الإجماع قائم في كل من المراكز الرئيسية والميدانية على حدة، ولكن إجماع المنظمة بأكلمها حول الرسالة والأهداف والوسائل غائب.

ظهر في شـركة سيبا جايجي حالة مشابهة بالنسـبة لتقييم مستوى أداء الأقسام المختلفة، حيث اختارت الأقسـام ذات الأداء المرتفع أن تقارن نفسها داخلياً بغيرها من الأقسام ذات الأداء المنخفض، ولذا كانت لديهم الرغبة في التقدم نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء. وقد اختارت الإدارة العليا مقارنة هذه الأقسـام بمنافسيها من خارج المنظمة في مجال التسـويق الإلكتروني لذات المنتج، واكتشفت انخفاض مستوى الأداء قياسـاً على هذا المعيار. وعلى سبيل المثال فإن قسم المستحضرات الدوائية قد تفوق في أدائه على غيره من الأقسـام الكيميائية إلا أن أداءه بدا ضعيفاً بالنسبة لغيره من شـركات الأدوية الأخرى. ولكن عادة الأسرة الواحدة جعلت من الصعب إقناع مديري أقسام الصيدلة قبول المعايير الخارجية الأكثر صرامة.

إن العديـد مما يطلق عليه برامج تغييـر الثقافة تتعامل فقط في حقيقة الأمر مع هـذا العنصر مـن عناصر الثقافة – وهو القياسـات التي يتعـين تطبيقها في الأداء المستقبلي. ومن ثم يأتي رؤساء تنفيذيون جدد ويعلنون أنهم سوف يركزون على جودة المنتج، أو أنهم سـوف يتحكمون في التكاليف، أو أن المنظمة سـوف تكون أكثر توجهاً نحو العميل. وهذا الأمر يبدو في بعض الأحيان وكأنه تغير حقيقي في رسالة المنظمة، إلا أننا إذا دققنا النظر فسنجد أن الأمور لا تعدو أن تكون مجرد محور جديد لكيفية قياس النجاح. ويتضح من هذا المنظور أن مثل هذه الإشـارات الجديدة لن تغير سوى عنصر واحد فقط من عناصر الثقافة، وحتى إذا تغيرت مؤشرات النتائج دون اكتراث لرسـالة المنظمة وأهدافها ووسـائل تحقيق هذه الأهداف فإن التغيير الفعلي سيكون طفيفاً.

الإجماع على وسائل القياس:

يجب أن يتحقق الإجماع على كلٍّ من المعايير والوسـائل التي سوف يتم من خلالها جمع المعلومات. فقد وُضع، على سـبيل المثال، في شـركة المعـدات الرقمية وخلال سـنواتها الأولى نظام اتصال منفتح للغاية قائم على تحقيق أعلى مسـتويات الاتصال وبث روح الثقة بين أعضاء المنظمة. ويدعم هذا النظام شـبكة بريد إلكتروني عالمية، وشـبكة اتصالات أرضية، إضافة إلى زيارات بصفة رسـمية وغير رسـمية ولقاءات ودراسـات استقصائية رسمية وغير رسـمية، ولقاءات استشعارية واجتماعات اللجنة فـي فضاء خارج المكتب ليومين أو ثلاثة. وقام المديرون بتطوير نظم القياس الخاصة بهم، وكذلك عُهد إليهم بتقديم تقارير دقيقة حول معدل التقدم، وقامت شركة المعدات

الرقميــة بمهامها انطلاقاً من الافتراض المشــترك بأن المعلومــات والحقيقة كلاهما بمثابة شــريان الحياة للمنظمة، ومن ثم فقد بنت الشركة العديد من الآليات الرسمية وغير الرســمية لضمان معــدل مرتفع من الاتصال الداخلي مثــل القاعدة التي كانت مطبقة في أيامها الأولى والتي تقضي بأن تكون مكاتب الموظفين بلا أبواب، حتى يسهل الاتصال بينهم وجهاً لوجه وكذلك عبر شبكة اتصالات إلكترونية عالمية.

اعتمد كِن أولســن Ken Olsen في قياس الأشياء على التجول بين الناس وتجاذب أطراف الحديث مع المستويات كافة داخل المؤسسة واستشعار الحالة المعنوية من المناخ الذي يصادفه أثناء تجوله. وكانت للقياســات الرســمية فــي بداية الأمر أهمية أكبر من القيود المالية الرســمية ومن ثم نشأ الإجماع حول الافتراض القائل «سنكون دائماً صرحاء وصادقين بعضنا تجاه بعض».

وعلى النقيض، كانت شــركة ســيبا جايجي تمتلك نظام تقارير محكم يشتمل على المكالمات التليفونية الأســبوعية والتقارير الشــهرية التي ترفع لهيئة الرقابة المالية في مقر القيادة والزيارات نصف الســنوية التي تقوم بها فرق القيادة واللقاءات والحلقات الرســمية التي تُنقل فيها سياســة المنظمة تدريجياً. وبدا أن الافتراض الأساسي في شركة سيبا جايجي هو أن تنساب المعلومات بصورة رئيسية في قنوات محددة، وأن يتم تحاشي الأنظمة غير الرسمية لأنه لا يُعول عليها.

وخلاصة القول أن الوسائل التي تقرر منظمة ما استخدامها لقياس أنشطتها وإنجازاتها الخاصة – وهي المعايير التي تختارها ونظام المعلومات الذي تضعه لقياس وضعها – تغدو مكونات رئيســية لثقافتها بمجرد أن يتحقق الإجماع على هذه المســائل. وإذا لم يتحقق الإجماع وكذلك إذا نشــأت ثقافات فرعية حول الافتراضات المختلفة فإن المنظمة ستجد نفسها في صراع خطير قد يقوض قدرتها على التعامل مع المحيط الخارجي.

افتراضات مشتركة حول إستراتيجيات العلاج والتصحيح:

تهتــم المرحلة الأخيرة للإجماع، والتي تعد حاســمة بالنســبة للتكيف مع المحيط الخارجــي، بمــا يتعين القيام به في حالة ما إذا تطلب الأمر تغيير المســار وكذا كيفية القيــام بمثــل هذا التغيير. وإذا أظهرت المعلومات أن المجموعة ليســت على المســار الصحيح – بأن توقفت المبيعات، وانخفضت حصة الســوق، وانخفضت الأرباح، وتأخر الإنتــاج، وأعلن كبار المســتهلكين تذمرهم من جودة المنتج، أو ما شــابه ذلك – فبأي طريقة يمكنها تشخيص المشكلة وعلاجها؟

والإجماع مطلوب حول كيفية جمع المعلومات الخارجية وكيفية وصولها إلى الأجزاء الصحيحة في المنظمة التي يمكنها العمل بناء عليها وكيفية تغيير العمليات الإنتاجية الداخلية لتأخذ في حسبانها المعلومات الجديدة. إن المنظمات قد تصبح عديمة الفائدة في حالة الافتقار إلى الإجماع حول أيٍّ من جوانب جمع المعلومات ودورة الاستفادة منها (شاين Schein 1980). ففي شركة جنرال فودز General Foods على سبيل المثال، يستخدم مديرو الإنتاج أبحاث السوق لتحديد ما إذا كان المنتج الذي يقومون بإدارته يحقق الأهداف المرجوة من حيث الجودة ونسبة المبيعات أو لا. وفي الوقت نفسه استطاع مديرو المبيعات الذين كانوا يقومون بجولة في المتاجر الحديثة جمع معلومات حول ردود أفعال مديري هذه المتاجر تجاه المنتجات المختلفة من حيث عرضها في أماكن مميزة أم أماكن سيئة على أرفف المتجر. وكان من الثابت أن وضع الأرفف مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمبيعات، وقد بذل مديرو المبيعات محاولات مستمرة في توصيل هذه المعلومة إلى مديري الإنتاج الذين رفضوا النظر إليها على أنها ذات صلة بأبحاث السوق التي «يجرونها بطريقة علمية» ولذا فقد قاموا دون قصد بتقويض أدائهم بأنفسهم. وعلى هذا النحو نجد في شركة المعدات الرقمية في أيامها الأولى، أن الشخص الذي كان يعرف الكثير عما كانت تقوم به الشركات المنافسة هو مدير المشتريات؛ لأنه كان الشخص المسئول عن شراء بعض الأجزاء من هذه الشركات، غير أن هذه المعرفة غالباً ما كانت تُتجاهل لأن المهندسين وثقوا في حكمهم هم أكثر من ثقتهم في هذه المعلومات.

وإذا وصلت المعلومات للمكان الصحيح حيث يتم استيعابها واتخاذ الإجراءات بناءً عليها فإن مسألة الوصول إلى إجماع على نوع الإجراء الذي يتخذ لا تزال قائمة. فعلى سبيل المثال إذا أخفق منتج في السوق هل تقوم المنظمة بفصل المدير المسئول عنه أم تعيد اختبار إستراتيجية السوق، أم تعيد تقييم جودة البحث وعملية التطوير، أم تجمع فريقاً تشخيصياً من عدد من الأقسام للنظر في كيفية الاستفادة من هذا الإخفاق، أم تتستر على عملية الإخفاق وتنقل الموظفين الجيدين إلى وظائف أخرى مختلفة؟

وبالنسبة لشركة المعدات الرقمية فقد كان من المحتمل أن يتولد التشخيص والعلاج على إثر نقاشات وحوارات مفتوحة بين الأعضاء على جميع مستويات المنظمة، غير أن القدر الأكبر من الأهمية كان يعطى باستمرار للتقنيين على حساب العاملين في المالية أو التسويق أو المشتريات. وبانتهاء المناقشات والحوارات كان غالباً ما يتخذ

إجـــراء تصحيحي داخلـــي حيث يكون الموظفون إذ ذاك قد توصلوا إلى المشـــاكل التي يمكنهم فعل شيء حيالها. ولذا ففي اللحظة التي تكون الإدارة العليا قد توصلت فيها إلى اعتماد أســـلوب عمل وأعلنت عنه، تكون أكثر المشـــاكل قد تمت معالجتها بالفعل. وعلى كل حال إذا تمخضت المناقشـــات عن اقتراحات تشـــكل خرقاً لبعض افتراضات كِن أولسِن Ken Olsen أو بديهياته فإنه يتدخل في الحوار ويحاول التأثير فيه، وإذا لم ينجح ذلك فإنه يخول بعض المجموعات ســـلطة معينة لتسلك مسارات مختلفة بهدف «تحقيق ذلك المقصد بهدوء» و«اســـتثارة روح المنافســـة الداخلية» و«ترك السوق يقرر بنفســـه». وعلى الرغم من أن هذه العملية كانت في بعض الأحيان مســـألة اتفاقية إلا أنها كانت متعارفاً عليها ومجمعاً على صحتها بوصفها طريقة للقيام بالأمور في إطار ذلك النمط من السوق الحيوي الذي أوجدت شركة المعدات الرقمية نفسها فيه.

ويتم في شـــركة ســـيبا جايجي اتخاذ الإجراءات العلاجيـــة داخلياً، إن أمكن ذلك، بهـــدف التقليل من نقل الأخبار غير الســـارة للجهات العليـــا. وعلى أي حال فإنه في حالة ظهور المشاكل التي كانت تنتشر على مستوى الشركة فإن الإدارة العليا تمر بفترة رسمية من التشـــخيص غالباً ما تكون بمســـاعدة عوامل المهمة وغيرها من العمليات الأخـــرى المحددة. وبمجرد الوصول إلى التشـــخيص وتحديد الإجـــراء العلاجي فإن القرار كان يتم نشره رسمياً عبر لقاءات نظامية ومذكرات واتصالات تليفونية وغيرها من الوسائل الرسمية كما سيتضح في الفصل الثامن عشر.

لقـــد وُجد في شـــركة جنرال فـــودز General Food أن أحد أصعـــب الإجراءات العلاجيـــة كان يقضي بإيقاف عملية التطوير للمنتج الذي يثبت إخفاقه. وإذا أظهرت بيانات اختبار الســـوق إعراض المستهلكين عن شراء منتج معين، فإنه كان يعتقد بأنهم قاموا باختبار النوعية الخطأ أو أن تغييراً طفيفاً في المنتج قد يعالج المشكلة. وبغض النظر عما يرد بالبيانات فإن فريق التطوير ســـوف يجد لها مبررات ويدعي بأن المنتج ســـوف يحقق مبيعات عالية إن عاجلاً أم آجلاً. وكان يتعين على الإدارة وضع قواعد صارمة ومدد زمنية محددة اضطرتها، في حقيقة الأمر، إلى التخلي عن المشاريع بناءً على اعتراضات فريق التطوير.

لا تقتصر العمليات التصحيحية على حدود المشـــكلة، فإذا تراءت مؤشـــرات نجاح لشـــركة ما، فإنهـــا قد تتخذ قراراً بالتوجه نحو النمو الســـريع أو وضع إســـتراتيجية محكمة للنمو المُراقب، أو تحقيق ربح ســـريع والمجازفة باســـتمرارها مؤسسة صغيرةً. ويبقى الإجماع على هذه الأمور مســـألة حاســـمة لتحقيق الفعالية كما يعتبر الإجماع

الذي يُتوصّل إليه أحد العوامل المحددة لأسلوب الشركة. أما الشركات التي لم تواجه مشاكل في الإبقاء على هويتها بصورة دورية فإنه قد لا يكون لديها أسلوب استجابة لمثل هذه المشكلات. وعلى كلٍّ فإن تلك المنظمات التي خاضت غمار أزمات البقاء كثيراً ما كانت تتوصل في استجاباتها لمثل هذه الأزمات إلى الوقوف على بعض الافتراضات الأكثر عمقاً في الحقيقة. وبهذا المعنى فإن جزءاً مهماً من أجزاء ثقافة المنظمة قد يستتر حقاً. وما كان أحد ليعرف بالفعل استجابتها لأي من الأزمات القاسية، غير أن طبيعة تلك الاستجابة سوف تعكس عناصر عميقة من عناصر الثقافة.

وعلى سبيل المثال فقد اكتشفت العديد من الشركات التي كانت على وشك الإفلاس، وجود مستوى عالٍ من الدوافع والالتزام لدى موظفيها. وتنمو إلى مسامع المرء قصصٌ مناقضة، وهي كثيراً ما تكون في زمن الحرب، وتبدر من الوحدات العسكرية التي كانت تظهر مستويات عالية من الالتزام فقط للعثور على أفراد فقدوا أي رغبة للحرب ويبحثون عن أعذار للخروج من المعركة، بل يصوبون أسلحتهم إلى ظهور جنودهم. إن المواقف المتأزمة تكشف ما إذا كانت الثقافة الفرعية للعامل قد نشأت على الحد من الإنتاج وإخفاء أفكار التحسين عن الإدارة، أو أن تلك الثقافات الفرعية تدعم الأهداف الإنتاجية.

وتكشف الأزمة في شركة من شركات الجيل الأول بعضاً من افتراضات المؤسس الأكثر عمقاً، وما إن تصبح هذه الافتراضات واضحة حتى يكون من الممكن أن تصاغ ثقافة المجموعة وفقاً لها. وكان رد فعل المؤسس في إحدى الشركات حيال الظروف الاقتصادية المتدنية هو إصدار قرار بتسريح مؤقت لعدد هائل من العمال ومن ضمنهم زملاؤه المقربون. وعلى النقيض من ذلك فإن المؤسس في إحدى الشركات الأخرى يضع، في حالة تعرضه لموقف مماثل، كل واحد في جدول العمل بدوام جزئي ويقترح أن يتقاضى كلٌّ منهم جزءاً مقتطعاً من الراتب. هذا المؤسس قد أثبت أنه يقدر موظفيه وأنه أراد الاحتفاظ بأكبر عدد منهم قدر المستطاع. والمؤسسات العاملة في مجال «الاضطرابات العصبية» والتي تصبح ثقافتها متعلقة بالاختلال الوظيفي المزمن لدى المرضى تنشأ في كثير من الأحيان نتيجة لسلسلة من مثل تلك القرارات المتأزمة التي تولد نزعة منظمة في كيفية الاستجابة للمشاكل. (كيتس دي فريس وميلر - Kets de Vries and Miller 1984 : ميلر ١٩٩٠). لذلك فإن الاستجابة للأزمات توفر الفرص لبناء الثقافة كما تكشف عن جوانب الثقافة التي نشأت بالفعل. وانطلاقاً من وجهة النظر هذه فإن هذا المجال من مجالات التأقلم المنظماتي يعد واحداً من أهم ما يجدر تحليله وفهمه وإدارته إن أمكن ذلك.

إن الإستراتيجيات العلاجية والتصحيحية التي تركن إليها المنظمات استجابة منها للمعلومـــات التي تجمعها حول أدائها تُعد مجالاً مهماً تتكون حوله افتراضات الثقافة. ومن المحتمل أن تكشف هذه الافتراضات اللثام عن غيرها من افتراضات حول رسالة المنظمة وهويتها، ومن المحتمل كذلك أن تكون وثيقة الارتباط بالافتراضات التي تبنيها المؤسسة حول أدائها الداخلي.

ومـــا إن يُتخذ الإجراء العلاجي أو التصحيحي حتـــى يتعين جمع معلومات جديدة بهدف تحديد ما إذا كانت النتائج قد تحسنت أو لا. ومن ثم فإن استشعار التغير في البيئة وتوصيل المعلومة إلى مكانها الصحيح وتطوير استجابات ملائمة هي حلقة تعلم أبدية تحدد في النهاية الكيفية التي بها تحقق مؤسسة ما فعاليتها.

ملخص واستنتاجات:

قمت في هذا الفصل باستعراض كيفية نشأة الافتراضات الثقافية وتكوُّنها حول كل جوانب علاقة المجموعة بمحيطها الخارجي. فالرسالة الجوهرية للمجموعة وأهدافها والوسائل المستخدمة لتحقيق الأهداف وقياس مستوى أدائها والإستراتيجيات العلاجية، كل ذلك بحاجة إلى إجماع إذا كانت المجموعة تســعى إلى تأدية عملها بطريقة فعالة. وإن كان هناك تعارض بين المجموعات الفرعية التي تشكل الثقافات الفرعية فإن مثل ذلك التعارض قد يقوض أداء المجموعة، وعلى كل حال، فإن السياق البيئي إذا كان في حالة تغير فإن مثل ذلك التعارض قد يكون أيضاً مصدراً كامناً للتكيف والتعلم الجديد. وكما ســنرى فإن درجة الإجماع تعــد أكثر فعالية من الناحيـــة الوظيفية في المراحل الأولى لنمو المجموعة، ومن الممكن أن يختل أداؤها الوظيفي في مراحل لاحقة.

كيـــف يكـــون لقضايا البقـــاء الخارجي التـــي حصرناها ذلك التأثيـــر القوي على الاندمـــاج الداخلـــي للمجموعة. وفي نهاية المطاف فإن المنظمـــات قاطبة تُعَدُّ أنظمة تقنية اجتماعية يكون فيها أســـلوب التكيف مع البيئة الخارجية وحلول مشاكل التكامل الداخلي مترابطة ومتشابكة. وعلى الرغم من مناقشتنا لها تسلسلياً بغية عرضها على حقيقتها فإن العمليات الخارجية والداخلية يتوالى حدوثها في الوقت نفسه.

والاســـتنتاج الأكثر أهمية الذي نســـتنبطه من هذا التحليل هـــو أن الثقافة ظاهرة متعددة الأبعاد والجوانب وليس من السهل اختزالها إلى عدد قليل من الأبعاد الرئيسية. والثقافـــة في نهاية المطاف تعكس الجهد الـــذي تبذله المجموعة للتكيف والتعلم، فهي نتاج عملية التعلم هذه. ومن ثم فإن الثقافة لا تحقق وظيفة توفير الاستقرار والمغزى

والتنبؤ فحسب، بل إنها نتيجة للقرارات المؤثرة في ماضي المجموعة من الناحية الوظيفية.

إن المضامين المترتبة على القيادة متعددة:

أولاً - الأمور الخارجية المشار إليها تمثل في العادة الاهتمام الأساس بالنسبة للقائد، بمعنى أن القائد هو الذي يكون المجموعة ويريد لها النجاح. وحتى لو كان تكوين المجموعة سابقاً على وجود القائد زمنياً، فإنها وبوجه عام سوف تنصب واحداً منها قائداً عليها ليهتم بشئون الإدارة الخارجية وبقائها ونموها.

ثانياً - الإدارة الناجحة لهذه الوظائف المتعددة هي التي تشكل في العادة الأساس الذي يتم من خلاله تقييم القادة. فإذا لم يتمكنوا من تشكيل مجموعة قادرة على تحقيق النجاح فإنه ينظر إليهم على أنهم قادة مخفقون. وقد يتم التغاضي عن المعارضة الداخلية، أما إذا أخفق القائد في وظائفه الخارجية فإنه، ذكراً كان أم أنثى، يتم التخلي عنه أو التصويت ضده أو التخلص منه بطريقة درامية. وهكذا فإن خطوات التعامل مع الآخرين والقضايا التي تواجهها المجموعات توفر قائمة مرجعية مفيدة للقادة يقومون بناء عليها بتقييم أدائهم الشخصي.

(٦)
افتراضات حول إدارة التكامل الداخلي

إذا كان على مجموعة ما القيام بمهام تمكنها من التأقلم مع بيئتها الخارجية فإنها لا بـد أن تكون قادرة على تطوير وإقامة منظومة من العلاقات الداخلية بين أفرادها، إذ إن عمليات بناء المجموعة وتطويرها تأتي متزامنة مع عمليات حل المشكلات وإنجاز المهام. وفي نهاية المطاف فإن ما نعثر عليه من ثقافة المجموعة سـوف يعكس التوجه بكل من العمليات الخارجية والداخلية. إن العمليات التي تسمح لمجموعة ما بالتكامل الداخلي تعكس كبرى القضايا الداخلية التي يتعين على أية مجموعة التعامل معها كما هو مبين في الشكل التوضيحي رقم (١،٦) وكما أشرنا في الفصل الرابع.

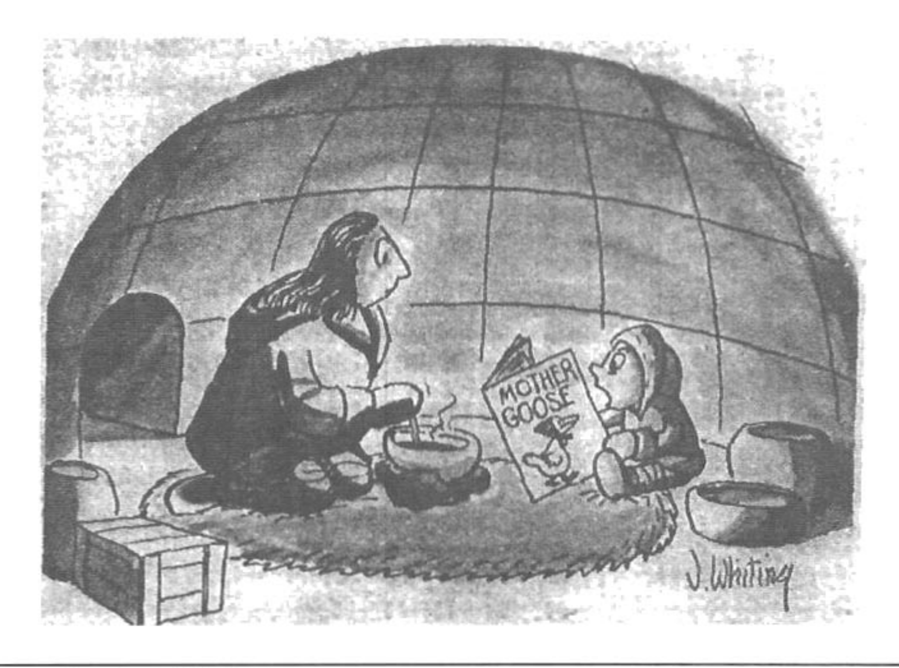
الشكل التوضيحي (١،٦) قضايا التكامل الداخلي

- **إيجاد لغة مشـتركة وفئات مفاهيمية:** إذا تعذر على الأعضاء الاتصال وفهم بعضهم لبعض فوجود مجموعة ما إذاً أمرٌ مستحيلٌ بحكم طبيعتها هذه.
- **تعريـف حـدود المجموعة ومعايير الضم والاسـتثناء:** يتعين علـى المجموعة أن تكون قادرة على تعريف نفسها. من ينتمي إليها ومن لا ينتمي، وبناءً على أية معايير تتحدد عضوية الشخص.
- **توزيع السـلطة والمناصب:** يتعين على كل مجموعة تحديد نظام التسلسـل الوظيفي ومعايير وقواعـد حصول الأعضاء على السـلطة أو الحفاظ عليها أو فقدانها. والإجماع مسـألة حاسمة في هذا الشأن لمساعدة الأعضاء في إدارة مشاعر القلق والعدوانية.
- **تطوير مبادئ للألفة والصداقة والحب:** ينبغي على كل مجموعة وضع قواعد اللعبة الخاصة بالعلاقـات بين القرناء وبـين الذكور والإناث وكذلك وضع قواعد للأسـلوب الذي يتم من خلاله التعامل مع حالات الصراحة والألفة في إطار إدارة مهام المنظمة. ويعتبر الإجماع في هذا المجال أمراً حيوياً لمساعدة أعضاء المجموعة على إدارة مشاعر العاطفة والحب.
- **تحديـد وتخصيـص المكافئـات والجزاءات:** على كل مجموعة أن تعرف سـلوكياتها البطولية والمشينة أحياناً، ويتعين عليها التوصل إلى إجماع على ماهية المكافآت والجزاءات.
- **شـرح ما يتعذر شـرحه – المذهب والدين:** تواجه كل مجموعة كغيرها من المجتمعات أحداثاً يتعـذر تفسـيرها وهي مما يتعين أن يكـون له مغزى حتى يمكن للأعضاء الاسـتجابة لها وتجنب القلق في تعاملهم مع الأمور التي يتعذر شرحها والسيطرة عليها.

إيجاد لغة مشتركة وفئات مفاهيمية:

للعمل في مجموعة يتعين على الأفراد الذين يجتمعون معاً وضع نظام اتصال ولغة تسمح بتفسير ما يحدث. فالإنسان لا يمكنه تحمل الكثير من الأعباء التي يلقيها عليه عدم التأكد أو تزاحم المثيرات من حوله، إذ إن فئات المعنى التي تشكل المفاهيم وتحدد الفكر تفرز ما هو غير مهم، في حين تركز على الأمور المهمة فقط. مثل هذه الفئات لا تخفف العبء والقلق فحسب، وإنما تعد مطلباً ضرورياً لأي عمل يسبق التنسيق له.

فإذا كان هناك طفلان فوق أرجوحة فإنهما ليسا بحاجة إلى أن يصدر كلٌ منهما إشارة إلى الآخر بحاجتهما لتحريك الأرجوحة سوياً، بل إنهما يحتاجان إلى بعض الوسائل الشفهية وغير الشفهية لإعطاء إشارة تحدد متى يدفعون الأرجوحة ومتى يتوقفون، أو في أي مكان يتعين عليهما الجلوس في حالة اختلاف وزنيهما أو مدى سرعة دفع الأرجوحة. ويحتاج أعضاء المجموعة المؤسَّسَة التي اجتمعت سوياً لإنشاء منظمة جديدة إلى أن يتعلم بعضهم من بعض دلالات الكلمة (حتى إذا بدؤوا بلغة أساسية مشتركة كالإنجليزية مثلاً) كي يحددوا المقصود من مفاهيم تجريدية مثل: «منتج جيد» ذو «جودة عالية»، تم إنتاجه بـ «تكلفة منخفضة»، حتى تُجاز إلى «السوق» «بأسرع ما يمكن».



ولو قـام العديد من أعضاء المجموعة باسـتخدام نظام فئـات مختلف، فإنهم لن يختلفوا على ما سيقومون به فحسب، بل سيختلفون كذلك على تعريفهم لما هو واقعي وما هو حقيقي، ومتى يكون شـيء ما حقيقيـاً ومتى يكون مزيفاً؟ وما هو المهم؟ وما الـذي يحتاج للعناية؟ وهكـذا. إن معظم حالات انقطاع الاتصال بين الناس تنتج عن عـدم وعيهم بأنهم يقومون في البداية بوضـع افتراضات مختلفة جوهرياً حول فئات المعنى كما يبين الرسم الكاريكاتوري أعلاه.

وقد قمت على سـبيل المثال وبصفتي مستشاراً لإحدى شـركات الأغذية المملوكة لعائلـة صغيرة بتوجيه سـؤال لبعض المديرين عما إذا كانـوا قد واجهوا صراعات مع مرؤوسـيهم أو قرنائهم أو رؤسائهم في عملهم اليومي. ولاحظت بأنني كنت سأواجَه بإنكار فوري صريح لوقوع أي صراع مهما كان ما لم أكن أتحدث إلى شـخص مسـتاء على وجه الخصوص. هذه الاستجابة أوقعتني في حيرة، إذ استُدعيتُ من قبل رئيس الشـركة لمسـاعدته في تحديد دوره حيال الصراعات الخطيرة التي كان يستشعرها أعضاء المنظمة أو يتعرضون لها. واكتشـفت فـي النهاية أنني كنت أفترض بأن كلمة صراع كانت مصطلحاً متعارفاً عليه بوجه عام على أنه يشير إلى أي درجة من الخلاف بين اثنين أو أكثر من الأعضاء، وبأن الصراع كان يعتبر حالة إنسـانية طبيعية موجودة بدرجة ما.

ومن الناحيـة الأخرى فقد حمل من أجريت معهم المقابلات افتراضين مختلفين تمـام الاختـلاف، فهم يرون (١) أن كلمة صراع تشـير إلى خلاف حاد من الصعب إن لم يكن من المحال تسـويته (وهذا تفسير دلالي للكلمة نفسها)، و(٢) أن الصراع كان أمراً سـيئاً بمعنى أن الشـخص الذي لديه صراعات هو شخص لا يدير عمله بصورة جيـدة. وبمجرد أن أدركت أن افتراضات دلاليـة مختلفة كانت الأصل في مشـكلة الاتصال، قمت بتغيير طلبي إلى «أخبرني عما من شـأنه أن ييسـر لك أو يصعـب عليك إتمام مهمتك». وإذا ما بدأ أي دليل على الخلافات الشـخصية في الظهور كنـت أفصح عن افتراضي الخاص بأن مثل هذه الخلافات كانت من وجهة نظري مسـألة طبيعيـة للغاية في المنظمات. بعد ذلك كثيـراً ما كنت أحصل على نماذج حية وقصص تفصيلية عن صراعات خطيرة، وكنت أكتشف في نقاشات تالية أنه بإمكاني اسـتخدام كلمة صراع دون إسـاءة فهمها أو تبني موقف دفاعي أدعم بـه وجهة نظري، وفي هذا المثال كنت أنا وعملائي نكون لغة مشـتركة نتداولها في عملنا الخاص.

ولاحظت في هذه المنظمة أثناء اللقاءات الجماعية بأن رئيسها كثيراً ما يغضب من عضو لم يقدم إسهامات فعالة للمنظمة، ويبدأ في وضع استنتاجات حول كفاءة ذلك العضو. وقد افترض الرئيس (كما علمت مؤخراً عندما استفسرت عن الموقف) أن الصمت يعني الجهل أو عدم الكفاءة أو عدم وجود الحافز، غير أنه تبين أن العضو الذي لزم الصمت كان في العادة مستعداً للقيام بالعرض وأنه كان محبطاً جداً لعدم استدعائه للقيام به. وقد افترض بأنه ليس من المفترض أن يتطوع للقيام بهذا الأمر وبدأ يعتقد بأن رئيسه لا يقدره إذ لم يدعُه للقيام بذلك. فإذا لم يُكشف الستار عن افتراضاتهم المختلفة حول معنى الصمت لتمخض ذلك عن خطر اعتقاد كل منهم بصحة افتراضاته المغلوطة، ومن ثم وجود حالة كلاسيكية من نبوءة تحقق ذاتها. وفي هذه المجموعة كان غياب نظام اتصال مجمع عليه أداة لتقويض العمل الفعال. فلم تتشكل بعد ثقافة عامة للمجموعة على الرغم من أن المجموعات الفرعية العديدة ربما عملت بالفعل على افتراضات مشتركة مثل «رئيسنا لا يقدر إسهاماتنا».

إن مؤسسي الجماعات هم في الغالب من يضعون نظام التصنيف المشترك، حيث يتعين، على سبيل المثال، على مؤسس إحدى شركات التكنولوجيا المتقدمة - الذي كان ينطلق شعوره الشخصي بمهمته من رغبة في أن يقدم للعالم منتجاً أقل تكلفة وأكثر تقنية - أن يدرب المهندسين الذين يعملون لديه على كيفية إدخال تصميم يحقق المستوى الأمثل من الدقة والجودة على المنتج. وعليه أن يوضح بالتفصيل ما يتوجب عليهم التطلع إليه والاهتمام به من بين آلاف التفاصيل الموجودة بالتصميم مثل، كيفية تحليل استجابات العميل، وكيف ينظر إلى التكاليف، وكيف يتعامل مع الملاحظات التي ترد إليه من التصنيع والتسويق. وربما استطاع المرء أن يصف مثل ذلك التدريب بأنه يوضح قيماً معينةً، غير أن العملية في الواقع قد ترسخت بصورة أكبر من ذلك، فقد ترسخت القيم في الفئات المفاهيمية نفسها وما تم تعليمه في الحقيقة كان نظام فئات بالإضافة إلى القيم التي ترسخت في القواعد الموضحة لكيفية الاستجابة.

وتُبنَى الفئات المفاهيمية المهمة في العادة داخل اللغة الأساسية التي تستخدمها مجموعة ما، ولذا فإن المتحدثين بالإنجليزية يعرفون من خلال الكلمات الإنجليزية كبرى التصنيفات الثقافية لتقاليد الثقافة الأنجلو - ساكسونية. فمثلاً تعكس كلمة إدارة management المنهج الاستباقي التفاؤلي العملي الذي يميز الثقافة الأمريكية. ومما يثير الدهشة لدى الكثيرين ممن لا يتحدثون إلا الإنجليزية عدم وجود لفظة مرادفة لهذه الكلمة في أي من اللغات الأخرى كاللغة الألمانية على سبيل المثال. بل

وأكثر من ذلك أهمية هو أن الكلمة إذا لم تكن موجودة فإن المفهوم قد لا يكون موجوداً أيضاً بالمعنى، نفسه فعلى سبيل المثال توجد في اللغة الألمانية بعض ألفاظ للقيادة والريادة والتوجيه، ولكن الإدارة بمعناها المفهوم للناطقين بالإنجليزية لا ينقل في الحقيقة لا اللفظ ولا المعنى.

ولأن المجموعات الجديدة تنشأ دائماً من الثقافة المضيفة فإنه غالباً ما يكون من الصعب تمييز ما هو جديد ثقافياً داخل إحدى المجموعات الحديثة. وهل تعكس الشركة الحديثة المنشأ أعضائها ثقافة المؤسسين ببساطة؟ بالطبع سوف يجلب المؤسسون معهم افتراضات مسبقة خاصة بهم إلى الوضع الجديد، ولكن بمجرد أن تضع المجموعة الجديدة قضايا بقائها ونموها والشروع في تطوير تاريخها فإنها سوف تطور، إضافة إلى ذلك، لغتها وفئاتها المفاهيمية التي تصقل اللغة المصدر وتوضحها.

وخلاصة القول أن اللغة وفئات المفاهيم المشتركة ضرورية جداً للوصول إلى أي شكل من أشكال الإجماع ولحدوث أي نوع من أنواع الاتصال. ويبدأ هذا الفهم المشترك بنماذج من الفعل والإلماح والحديث التي تصدر في الغالب عن الشخص الذي قام بحشد المجموعة أو عن أكثر الأعضاء نشاطاً داخل المجموعة، وذلك بمجرد اجتماعها. وعلى أية حال فإنه بمجرد أن تصل المجموعة إلى مرحلة النضج فإنها تقوم بتداول كلمات مشتركة ذات معانٍ خاصة وتصبح الافتراضات الخاصة بما تعنيه كلمات معينة واحدة من أكثر الطبقات عمقاً في ثقافة المجموعة.

معرفة حدود المجموعة وهويتها:

إذا كان هدف المجموعة القيام بعملها وتحقيق التطوير فإن أحد أكثر المجالات أهمية لتحقيق الإجماع المطلق يكمن في معرفة من داخل المجموعة ومن خارجها (أو من ليس عضواً فيها)، ومعرفة المعايير التي على أساسها تُتّخذ قرارات الضم. ففي الواقع لا يستطيع الأعضاء الجدد العمل والتركيز على مهمتهم الأساسية إذا كانوا غير واثقين من عضويتهم ولا تستطيع المجموعة التوصل في الحقيقة إلى إدراك ذاتها لأنها لا تجد لها سبيلاً للتعريف بنفسها وبحدودها.

في بداية الأمر كانت معايير الضم توضع من قبل القائد أو المؤسس أو الجهة المنظمة إلا أن تلك المعايير كان يتم اختبارها عندما يحدث التفاعل بين أعضاء المجموعة ومن ثم ينعقد إجماع المجموعة حول المعايير التي اجتازت الاختبار. وغالباً ما يدور نقاش حاد داخل الشركات الحديثة حول من يحق له أن يكون المالك أو

الشـــريك، أو من يكون له خيار الاكتتاب أو من يجب أن يعمل في وظائف أساســية أو يكون مجرد موظف ومن يتعين فصله لعدم مناسبته للوظيفة. في خضم هذه المناقشات تُتّخذ القرارات الشـخصية الحقيقية، كما يتم في الوقت نفســه صياغة معايير الضم واختبارها ونشرها حتى يعلمها الجميع. ويوفر مثل هذا النقاش أيضاً فرصاً لاختبار الرسالة ووضوح الهدف ووضوح الوسائل وتفسير كيفية استحداث العديد من عناصر الثقافة واختبارها ونشرها وتعزيزها في الوقت نفسه.

وتتمثل إحدى طرق تحديد الافتراضات الجوهرية لمجموعة ما في سؤال الأعضاء الحاليين عما يأملونه في الأعضاء الجدد وكذلك دراســة التاريخ الوظيفي للأعضاء الحاليين بدقة للتوصل إلى ما يمكن الاعتداد به في انضمامهم إلى المجموعة. فعلى سبيل المثال عندما استفسر أحد الأشخاص عن عملية التوظيف داخل شركة المعدات الرقميــة كانــت الإجابة أنه يتعين على كل عضو جديــد مقرر أن يكون ضمن أعضاء المجلـس الإداري أو الفنــي أن تُجرَى له مقابلة مع عدد يتراوح بين خمســة وعشــرة أشــخاص على الأقل، ولا تُمنــح الوظيفة له إلا إذا تم قبوله ضمــن المجموعة. وإذا تســاءل المرء عما يبحث عنه أعضاء المقابلة لوجد أن الــذكاء والاعتماد على النفس والقــدرة على التعبير بوضوح وتحمل الغمــوض وارتفاع الدافعية هي معايير محورية للاختيــار على الرغم مــن أن معظمها يوجد ضمنياً. كما أن مــا قاله أعضاء لجنة المقابــلات إجابة عن مثل هذه التســاؤلات كان أكثر غموضاً فقــد قالوا: نبحث عن شخص مناسب.

وحالما تقوم شــركة المعــدات الرقمية بتعيين موظفين لديها فإنــه يتم قبولهم مؤقتاً أعضــاء دائمين، حتى إذا ما أخفقوا في القيام بالمهــام الأولية للوظيفة فإن الافتراض الذي يُعول عليه عندئذ هو أنهم أكفاء غير أنهم وُضِعُوا في المكان غير المناسب. وبعبارة أخرى، إذا ما قُبِل الشخص في منصب ما فإنه يصبح من الصعب فقدان هذا المنصب. وقد اتجهت الشــركة، في إحدى الأزمات الاقتصاديــة التي مرت بها، إلى تقليل معدل التوظيــف لديها لكنها كانت، فــي العادة، تتردد في فصل أي مــن موظفيها. وعندما تزايدت الضغوط لتقليص العاملين لديها أعادت الشركة تحديد مفهوم الفصل على أنه مرحلة انتقالية يُعطَى الموظفون خلالها قدراً كبيراً من حرية التصرف والاختيار.

لقد كان من الأهمية بمكان التمســك بالافتراض القائل بأنه لا أحد ســيئ للغاية لدرجــة أنه يســتحق الفصل من العمل، ولكن التغيــرات الاقتصادية والتكنولوجية قد تخلق ظروفاً تجعل من الأفضل للمرء التحول إلى وظيفة أخرى داخل الشــركة أو إلى

شركة أخرى، إن أمكنه ذلك. وعندما برزت على الساحة ضغوط كثيرة لتحسين معدل الكفــاءة من خلال فصل العديد من الموظفين في أواخر عام ١٩٨٠ وأوائل عام ١٩٩٠، ظهرت الصراعات بين المجموعات الفرعية التي كانت تعتقد بأن النمو ســيكون كافياً لاســتيعاب فائض الموظفــين، كما أن المجموعات الفرعية التــي اعتقدت بأنه كان من الضروري بدرجة ملحة إعادة هيكلة المنظمة لتشــمل عــدداً أقل من الموظفين. ولقد انتاب كِن أولســن Ken Olsen شعور شديد بأن شركة المعدات الرقمية لا تزال بمثابة الأســرة التي لا يفترض فيها نبذ أبنائها وأن الفصــل كان الطريق الخطأ للتعامل مع النفقات الزائدة وحالات انعدام الكفاءة. وفي نهاية المطاف قام مجلس الشركة بفرض الموضوع، فأصــروا ابتداءً على إصدار قرارات بالفصل للعديــد من الموظفين وانتهاءً بإجبار كِن أولسن على الاستقالة.

كان التعليم السابق في شركة سيبا-جايجي Ciba-Geigy معياراً رئيسياً لعضويتها، حيث كان معظم أعضاء الهيئة التقنية والإدارية ممن يحملون خلفية علمية؛ مما يلقي الضوء على الافتراض القائل بأنه إذا كان على المرء النجاح في الشــركة فإن عليه أن يفهــم القاعدة العلمية التي بنيت على أساســها الشــركة. وكان الحصول على درجة علمية متقدمة كالدكتوراه مثلاً يعد ميزة خاصة حتى لو عُين المرء في قطاع التســويق أو الإدارة.

كانــت شــركة المعدات الرقميــة، وســيبا - جايجي تجدان صعوبة فــي التوظيف واستيعاب ما أطلقتا عليه حملة ماجستير إدارة الأعمال MBA's ويقصد به الشخص المتعدد المواهب ذو الإمكانيات الهائلة الذي لا يعتمد على خلفية علمية أو تقنية ثابتة، والذي قد يكون أكثر اكتراثاً لتحقيق طموحات شخصية من الإسهام في العمل التقني للمنظمة. وخلف هذه المفاهيم يقبع افتراض إضافي (في كل من هاتين الشركتين) وهو أن الإدارة بصفة عامة، على الرغم من ضرورة وجودها، لم تكن الســبيل للنجاح، كما كانت المعرفة التقنية والعلمية مسألة ضرورية في هذا الصدد. وكان لهذه الافتراضات أثر بالغ على قدرة شركة المعدات الرقمية في التطوير في اتجاهات مختلفة وفي القيام بعملية التقســيم الداخلي للمنظمة حيث كان هنــاك نقص دائم فيمن يحتلون منصب المدير العام المتمرس.

مســألة مَن داخل المجموعة ومَــن خارجها لا تنطبق على قــرار التوظيف المبدئي فحســب بل تظل كذلك قائمة لتكتســب معنىً رمزياً مهماً كلما أحرز المرء تقدماً في المجموعة. وكان الشــروع في تطبيق قواعد المعاملة على أســاس تفضيل أحد النتائج

الفوريـــة التـــي ترتبت على تحديد مـــن بداخل المجموعة ومـــن خارجها، حيث حصل الأعضـــاء داخل المجموعة على مميزات خاصـــة، وزاد معدل الثقة بهم، وحصلوا على مكافآت أساســـية أعلى، بل الأهم من ذلك أنهم شـــعروا بهويتهم بانتمائهم إلى لمنظمة معروفـــة. أما مـــن كان خارج المجموعة فلم يحصلوا على أدنى مســـتوى من المميزات والمكافـــآت العديدة، والأدهى من ذلك أنهم لم تكن لهـــم هوية محددة، حيث أصبحوا جزءًا مـــن كل يطلق عليه «الخارجيون» وهم عرضة لأن ينظر إليهم على أنهم نمطيون ومن ثم يعاملوا بلامبالاة أو عدوانية.

عندئذ يكون من الممكن النظر إلى المنظمات على أنها تشتمل على ثلاثة أبعاد للحركة المهنيـــة: (١) حركة أفقيـــة من مهمة أو وظيفة لأخرى، (٢) حركة رأســـية من منصب لآخـــر، (٣) حركة تضمينية من خارج المجموعة إلى داخل المجموعة (شـــاين Schein 1987 ،1978 ب). ويتكون الإجماع حول معايير لا تتعلق بحركة الترقي فحسب، ولكن بحركة التضمين أيضاً. وبمضي المرء قُدُماً إلى داخل المجموعة يصبح متهماً بالاطلاع على بعض أهم الافتراضات الســـرية للمجموعة، ومن ثم يعرف المرء المعاني الخاصة المنســـوبة إلى كلمات معينة وكذلك الطقوس الخاصة التي تحدد العضوية – مثل ســـر المصافحة الحميمة – ويكتشـــف المرء أن أحد أهم قواعد المنصب داخل المجموعة هو أن توكل المجموعة أســـرارها إليك. وتشتمل هذه الأسرار على بعض التقارير القديمة عـــن كيفية حدوث بعض الأمور في الماضي والســـبب في حدوثهـــا، ومن يكون بالفعل عضواً في التحالف الدائم أو المجموعة الداخلية وما هي بعض الوظائف المســـتترة في المنظمة. وفي شـــركة سيبا-جايجي كان هناك ما يسمى بـ «الطبقة الأرستقراطية في بـــازل Basel» – أعضاء مجلس الإدارة وكبـــار التنفيذيين ممن حصلوا على وظائفهم بفضـــل أوضاعهم الاجتماعية وكذلك بفضل مهارتهـــم التقنية – غير أنك بحاجة لأن تكون داخل المنظمة لتعرف من هم حقيقة.

وعندما تهرم المنظمة وتصبح أكثر تعقيداً فإن مشكلة وضع حدود خارجية واضحة وأخـــرى داخلية تضمينية تصبـــح أكثر تعقيداً، فالكثير من النـــاس – كوكلاء المبيعات أو المشـــتريات أو الموزعين أو المســـئولين عن التراخيص أو أعضـــاء مجلس الإدارة أو الاستشـــاريين – يقومون بأدوار تتجاوز حدود المهام الوظيفية. وقد اضطرت الظروف الاقتصادية الشـــركات العاملة في بعض الصناعات إلى تقليـــل حجم العمالة الدائمة لديها ورفع معدل العمالة المؤقتة أو المتعاقدين ممن يمكن الاستغناء عنهم عند الضرورة بســـهولة. عندئذ تصبح الافتراضات الثقافية واضحة إذا ما أثيرت تســـاؤلات معينة

من منظور سياسة المنظمة، ومنها: ما المقصود بالمؤقت؟ وإلى أي مدى يمكن للمرء الاحتفاظ بالموظفين في تلك الحالة؟ ما المميزات، إن وُجدت، التي ستعود عليهم؟ كيف يمكن للمرء تدريبهم بسرعة على أساسيات الثقافة؟ وكيف يتعامل المرء مع الخطر الذي يمثله العمال المؤقتون للأعضاء الدائمين لدى المنظمة؟ (كوندا Conda 1992).

وينتمي الأفراد في المجتمعات المعقدة إلى العديد من المنظمات، ولذا فإن هويتهم ليست مقيدة بأية منظمة تقيداً مطلقاً. وعندئذ يصبح تحديد وتعريف المقصود بوحدة ثقافية مفترضة أمراً أكثر صعوبة لأنه ربما تكون المنظمة المفترضة عبارة عن مجموعة معقدة من الثقافات الفرعية المتداخلة (لويس Louis, 1983). لكن الإجماع على معايير العضوية يكون دائماً إحدى أدوات التوصل إلى معرفة ما إذا كانت وحدة ثقافية ما موجودة في أية مجموعة مفترضة أم لا، كما أن السعي لتحقيق مثل ذلك الإجماع سيكون دائماً مهمة مجموعة مفترضة ما بهدف تمييز نفسها عن المجموعات الأخرى. وتكون مجموعة قواعد الاتصال – معنى الاختصارات اللفظية (وهي اللفظة المشتقة من الأحرف الأولى لعبارة ما) والرطانات الخاصة التي نشأت داخل الثقافة – واحدة من أكثر الوسائل وضوحاً والتي من خلالها تستطيع المجموعة تحديد المقصود بمن نحن ومن هم. كما أن وضع شارات خاصة أو زي موحد يعد بالطبع وسيلة أخرى واضحة لإظهار الهوية.

من منظور التنقلات الفردية عبر المنظمة وخلال فترة عمل الموظف فإن التحرك الدوري المتكرر من مجموعة وظيفية أو جغرافية لأخرى من الممكن أن يسفر عن الفشل في استيعاب أي من الافتراضات الأعمق التي تعمل في المجموعات. وربما يتملك المرء الشعور بالهامشية ويعاني من الصراع النفسي إذا جاءت افتراضات المجموعات المختلفة على نحو مختلف أيضاً، وهو ما يوحي بأنه إذا ما تعين على فرد ما التفاعل مع منظمة معقدة، ذات وحدات متعددة، فإن كل مهمة تحال إليه يجب أن تكون ذات مدى طويل بصورة كافية حتى يستوعب ذلك الفرد بعضاً من الافتراضات الأساسية، إلا أنه لا يجدر أن تكون طويلة جداً كي لا يؤدي إلى الإفراط في التفاعل مع أي من الثقافات الفرعية.

وخلاصة القول أن تحديد المعايير التي بها يتم تحديد من هم داخل منظمة ما أو أيٍّ من وحداتها الفرعية ومن هم خارجها، يعد واحداً من أفضل الوسائل للشروع في تحليل ثقافة ما. وعلاوة على ذلك فإن العملية التي من خلالها تقوم مجموعة ما بإصدار تلك الأحكام ومن ثم تتصرف بناء عليها، هي عملية تشكيل ثقافي يفرض

قدراً من التكامل بين قضايا البقاء الخارجي وقضايا التكامل الداخلي التي نناقشــها في هذا الفصل.

توزيع الصلاحيات والمناصب:

تعد كيفية توزيع النفوذ والصلاحيات والســلطات مسألة حاسمة في أي مجموعة جديــدة. فالعملية الطبقية في الأنظمة البشــرية لا تكون في العــادة ظاهرة ظهوراً صارخاً مثل طقوس فرض السيطرة السائدة في التجمعات الحيوانية، بل إنها متكافئة وظيفياً فيما يتعلق بتطور قواعد عملية للتحكم في العدوانية ومتطلبات التسيد. ولقد قامت المجتمعات الإنســانية بتطوير أنظمة النقر، كمــا يفعل الدجاج، غير أن كلاً من هاتين العمليتين ونتائجها هما بالطبع بعيدتان كل البعد عن التعقيد والتنوع.

لقد اختلفت كل من شــركة المعدات الرقمية وشركة سيبا - جايجي على نحو مثير في الوســائل التي اتبعها كل منهما في توزيع الصلاحيــات وتوجيه العدوانية، فكانت السلطات في شركة المعدات الرقمية تُستقى من عملية نجاح شخصي ومن بناء شبكة ما من شبكات الدعم. وكان للمنصب الرسمي والأقدمية والمسمى الوظيفي نفوذ أقل نســبياً من المواصفات الشخصية وسجل الإنجازات. كما كانتا تركزان على مواصفات شــخصية مثل القدرة على التفاوض والإقنــاع والتأقلم مع الظروف، وكانتا تقللان من أهمية النظام الرســمي للمنصب الوظيفي بصورة مدروســة وذلــك تقرير لافتراض يقضي بأن كل شــخص له الحق في المشاركة، وإبداء الرأي، وأن يجد من يسمعه، لأنه كان يفترض أن من الوارد صدور الأفكار الجيدة عن أي شخص كان. وكما ذكرنا آنفاً، فإنــه لما لم يوجد من يتمتع بذكاء كافٍ لتقييم جودة الفكرة التي يطرحها، فإنه يتوجب على المرء دائماً تقديم عرض منخفضٍ إذا وجد أن آخرين قد اشــتركوا في تنفيذ تلك الفكــرة، وكل منهم له حق وواجب تحدي تلك الفكــرة. ولذا فقد تم توجيه العدوانية إلــى روتين العمل اليومي لكنه جاء موجهاً إلى الأفكار وليس إلى الأفراد. والافتراض الأبعــد - الــذي يقضي بأن مجرد دخول المرء المنظمة يضمــن له أن يكون عضواً في «الأسرة» ولن يفقد هذه العضوية في الحقيقة - حمى الناس من الشعور بالتهديد في حالة وجود من يتحدى أفكارهم.

وعلى النقيض، كانت تمتلك ســيبا - جايجي نظاماً رســمياً لتوزيع السلطات: وهو نظام قائم على خلفية شــخصية ومؤهلات علميــة وأقدمية وولاء وأداء ناجح لأي من المهام التي تســند إلى الشــخص من قِبل ســلطة عليا. وما هي إلا سنوات قليلة حتى

يحتل الموظف مرتبة مماثلة للمرتبة التي يحتلها عندما يحصل على ترقية في الخدمة العسكرية أو الخدمة المدنية، ولم تكن هذه المرتبة مرتبطة بمهام وظيفة بعينها. واستمر المنصب والامتيازات مع هذه المرتبة ولم يكن ليفقدها المرء حتى إذا قلّت المهام الوظيفية الموكلة إليه، فمناخ العمل يؤكد ضرورة التهذب والالتزام بالرسميات والتعقل، فإظهار روح العداء كان من المحرمات، ولكن الشكوى وتشويه السمعة والمناورات السياسية كانت النتيجة الحتمية لكبت الروح العدائية المعلنة.

ويمكن أن تلقب كلتا الشركتين بالسلطة الأبوية وذلك استناداً إلى بعض وجهات النظر، إذ إن كلاً منهما قد ولدتا مشاعر أسرية قوية ودرجة من الاعتماد الوجداني على القادة أو السلطات الرسمية. وعلى أية حال فإن الاختلاف الجذري حول الطريقة التي نجحت من خلالها قواعد توزيع الصلاحيات في هاتين المنظمتين يشكل خدمة لنا حيث يجعلنا نتذكر كيف أن عبارات واسعة مثل تسلطي أو ممارس لسلطة أبوية كانت غامضة ولا شيء يرتجى منها في تصوير ثقافات منظمات معينة.

ويجب على المرء أيضاً أن يلاحظ ثانيةً تلك العلاقة الوطيدة بين القضايا الخارجية المتعلقة برسالة المنظمة ومهمتها. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى عليه أن يلاحظ القضايا الداخلية المتعلقة بتوزيع السلطات، فنوع التقنية والمهمة المتضمنة في كل منظمة لها تأثير مباشر على نمط توزيع الصلاحيات الذي ظهر في نهاية المطاف. ويمكن أن يُنظَر إلى العديد من الافتراضات الشديدة التسلط المتعلقة بعلم الكيمياء وكذلك الافتراضات الشديدة التكافؤ المتعلقة بجماعة الهندسة الخاصة بإحدى التقنيات الحديثة على أنها تأثيرات قوية، وذلك من خلال الافتراضات التي أدخلها المؤسسون والأعضاء الجدد على المنظمات.

وحتى يتسنى للمرء فهم طريقة عمل نظام سلطوي ما فإنه بحاجة إلى أن يكون مراعياً للفوارق اللغوية الدقيقة، كما أوضحت من خبرتي في لقاء في الشركة البريطانية للبترول British Oil Company عام ١٩٨٠، حيث طلب مني المدير أن أحضر اللقاء الذي يستمر ثلاثة أيام ويجمع كبار المديرين من أرجاء العالم وأن ألاحظ ثقافتهم عن كثب، وأن أقوم في اليوم الثالث بعرض نقاش حول الثقافة. وحدث أن اضطررنا في هذا اللقاء إلى مناقشة إحدى التغيرات الهيكلية الهائلة، فبينما كانت بعض الدول تتمتع، في السابق، باستقلال ذاتي في التحكم في خطوط الإنتاج كافة، فإنه من الممكن في ظل المنظمة الحديثة بناء خط إنتاج مستقل لكل منتج رئيسي ويتم إدارتها من لندن. هذا التغير كان يعني بأن مديري الأقطار سوف يفقدون قدراً كبيراً

من استقلالهم الذاتي ومن سلطاتهم، في حين يحصل القادة والوحدات التجارية على المزيد من السلطات.

لقد كُرس قدر كبير من الوقت لجهود الرئيس الحالي الهادفة لمساعدة مديري الأقطار على قبول دورهم الجديد الذي يبدو كأنه «دبلوماسي» محلي أكثر من كونه مدير وحدة تجارية. والأمر الذي لاحظته هو أن الرئيس قد عالج حالة الاستياء والامتعاض الواضحتين بأسلوب بالغ اللطف والعطف، على حين أنه لم ينفك يؤكد الواقع الجديد لمناصبهم. ووجدته يوجه لمديري الأقطار الذين نزعت منهم سلطاتهم، بعض النصح حول الطريقة التي قد يعاد بها صياغة أدوارهم في المستقبل. وعندما قمت بإبلاغ عميلي، وهو المدير المفوض، بهذه الملاحظات انتابته نوبة ضحك عارمة وقال: «إد، إن ما شاهدته تواً في ذلك اللقاء كان أسوأ مجزرة شهدناها؛ وما وجدت أبداً الرئيس أكثر عنفاً في التقليل من شأن الموظفين والتركيز على هيكل السلطة الجديد من ذلك الوقت»، وقد زودني ذلك بمزيد من الثقافة الإنجليزية ومن ثقافة هذه الشركة.

أوضح علماء الاجتماع، باقتناع شديد، كيف أن السلوك والأخلاق متمثلين في: التأدب واللباقة، لا يعدان ضمن التفاصيل الدقيقة للحياة الاجتماعية، بل يعدان ضمن القواعد الأساسية في كيفية امتناع الأفراد عن تدمير أحدهم للآخر اجتماعياً (جوفمان Goffman 1959، 1967). فوظيفتنا - نحن الجنس البشري - لا تتطلب منا تطوير صورة شخصية تعكس من نكون فحسب بل تعكس أيضاً درجةً من احترام الذات، وهو شعور بأن لنا قيمة تكفي للاستمرار في العمل. ويقوم الشعور باحترام الذات على قبول الآخر لما ندعيه لأنفسنا، فعندما نروي مزحة فإن الآخرين يضحكون عليها مهما كانت ثقيلة الظل، ولو أخرج شخص ما ريحاً في مكان عام فإننا نتظاهر بأننا لم نلحظ شيئاً مهما كان الصوت مرتفعاً. وبعبارة أخرى فإن المجتمع البشري أياً كان، يعتمد على التناغم الثقافي في محاولة منه ليقوم كل منها بتحديد هوية الآخر وأفكاره المضللة حتى لو تطلب ذلك الكذب. فإننا نمتدح الآخرين لنجعلهم يشعرون بأنهم بحالة جيدة حتى لو لم نكن نعتقد ذلك؛ كما أننا نعود الأطفال الصغار ألا يقولوا «انظر إلى تلك السيدة البدينة هناك» حتى لو كان هناك من به بدانة مفرطة.

إن أحد الأسباب التي تجعل تقييم الأداء في المنظمة يلقى مقاومة وجدانية شديدة هو أن المديرين يعرفون تمام المعرفة أنهم ينتهكون القواعد والمعايير العامة للثقافة عندما يُجلسون أحد مرؤوسيهم أمامهم ليعطوهم ما يخصهم من «معلومات مرتدة».

ولنكــون أكثر صراحة فإننا عندمــا نخبر أحداً برأينا فيه، ذكراً كان أم أنثى، بشــكل عدواني فإن ذلك يعد، من الناحية العملية، بمثابة القتل الاجتماعي، فالشــخص الذي يــداوم على فعل ذلــك يُنظَر إليه على أنه غير مأمون الجانــب في القيام بهذا الأمر. وإذا اســتمر هذا السلوك فإننا غالباً ما نعلن أن مثل هذا الشخص مريض عقلياً ومن ثم يتعين احتجازه. وقد أوضح جوفمان Goffman في تحليله لمستشــفيات الأمراض العقليــة كيف كان العلاج فــي العديد من الحالات يعتمد علــى تعليم المرضى قواعد المجتمع المهذب حتى يُعطوا الحرية في التعامل مع المجتمع دون أن يكونوا مصدر إزعاج للآخرين (جوفمان Goffman, 1961).

ونخلُــص من ذلك إلى أن كل مجموعة ومنظمة ومهنــة تضع قواعد خاصة بتوزيع النفوذ والصلاحيات والسلطات، فإذا نجحت هذه القواعد بأن استطاعت توفير نظام مــا يمكنه القيام بالمهام الخارجية ويترك أعضــاء المجموعة دون قلق إلى حد ما، فإن القواعد تصبح تدريجياً افتراضات ضمنية مشــتركة وعناصر جينية حساســة ضمن ثقافة الحامض النووي.

وضع قواعد للألفة والصداقة والمحبة:

يجب على كل مجموعة جديدة أن تقرر على الفور كيف تتعامل مع مشاكل السلطات وكيف تقيم علاقات عملية بين الأقران، فقضايا الســلطات تنبع أساســاً من ضرورة التعامل مع مشــاعر العدوانية؛ أما العلاقات بين الأقران ومشاكل الألفة فتنبع أساساً مــن الحاجة إلى التعامل مع مشــاعر العاطفة والحب وقضايــا الجنس. ولهذا تضع المجتمعــات أدواراً واضحــة للجنس وأنظمــةً للعلاقات الحميمــة وقواعد للصداقة والســلوك الجنسي بطريقة تؤدي إلى ترسيخ العلاقات الحالية في حين تضمن آليات الإنجاب ومن ثم بقاء المجتمع.

وتعد قضايا الجنس والإنجاب، الأكثر عمقاً، بالنسبة لمجموعة ما أو منظمة جديدة، قضايا غير مهمة في العادة، إلا إذا تطرقنا بالحديث عن مؤسســة أســرية ما معنية على وجه الخصوص بنظام التوريث داخل الأسرة. ثم تأتي مسألة من يتزوج من، وأي الأطفال يدخلون في نطاق المؤسســة لتكون من أكبر المشــاكل، ومن ثم تعكس القواعد المســتحدثة للمنظمة الافتراضات التي تبنتها الأســرة المؤسســة حول نظام التوريث (بِكهــارد ودايَــر Beckhard and Dyer, 1983أ، 1983ب؛ دايَــر، 1986). وبنظرة في كتاب كوك Cook (١٩٩٢) نجد أن دور الذواق الرئيســي في شركة الخمور الفرنسية

لا يمكن أن يسند إلا إلى رجل آخر من نسله، ولذا تم توريث دوره إلى أحد أبناء إخوته بدل أن يسند إلى إحدى بناته.

إن أحد أبرز خصائص المؤسسات الأسرية هي أن درجات معينة من الألفة والثقة تبدو وقد خصصت لأفراد الأسرة حتى تخلق نوعاً من الألفة المتبادلة داخل المنظمة. ففي شتاينبرجز Steinbergs وهي سلسلة أسواق عصرية كندية ضخمة (سيتم تناولها بتفصيل أكثر في الفصل الثاني عشــر) قام مؤسسها بتعيين شخص آخر أصبح في النهاية شــريكاً في كل شــئون العمل، غير أن المالك لم يســمح أبداً بأن يمتلك هذا الشخص أسهماً تكفل له حق التصويت. وعلى الرغم من أن الرجلين كانت تربطهما علاقة ألفة وصداقة وطيدة للغاية امتدت لتشــمل كل علاقات العمل، إلا أن الملكية كان لها معنىً خاص عند المؤسس ومن ثم لا يشاركه فيها غير الأقارب.

وكما أوضح فرويد Freud منذ زمن بعيد، أن أحد النماذج التي نأتي بها إلى موقف جماعي جديد يكون النمط الأســري الخاص بنا وهي تلك المجموعة التي قضينا فيها أغلب حياتنا الأولى. ولذا فإن القواعد التي اكتســبناها من خلال تعاملنا مع والدينا وأبنائنــا غالباً ما تمثل النمط الأولي للتعامل مع الســلطة ومع القرناء داخل مجموعة ما جديدة. ولأنه من المحتمل أن يكون لدى الأعضاء المختلفين داخل مجموعة جديدة خبرات شــديدة التنوع داخل أسرهم التي نشؤوا بها، فربما يبدؤون بأنماط مختلفة لما يجب أن تكون عليه هذه العلاقات، الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف جوهري وصراع حول الطريقة المقبولة للتعامل مع الآخرين داخل المجموعة الجديدة.

وإذا كان مؤسس المجموعة ذا شخصية مهيمنة لها نمطها الواضح في كيفية توظيف مثل هذه العلاقات، فإنه ربما استطاع بمرور الوقت، أن يفرض ذلك النمط على غيره من الأعضاء الجدد (كيت دي فري وميلر and Miller Kats de Vries. 1984 و 1987). إلا أنه حتى في وجود مؤسس قوي فإن النتيجة تكون في النهاية قابلة للتفاوض ومن ثم تعكس المعايير التي اســتُحدثت تدريجياً داخل المجموعة الافتراضات الضمنية الأولية لعدد من الأعضاء المؤثرين وكذا الخبرات الفعلية للمجموعة.

كانت العلاقات داخل شركة المعدات الرقمية تنطوي على مفارقة، فسياسة «خفض الأســعار واتخاذ القــرار الصحيح، والحصول على عروض منخفضة الســعر» خلقت مناخاً تنافســياً شــديد الفردية. هذا من ناحية، ومن ناحيــة أخرى خلقت الخبرات المشــتركة المتكررة حول تأمين الإجماع قبل الوثوب إلى التنفيذ درجة عالية من الألفة

الشـــخصية. وكانت اللقاءات العديدة التي تتم خارج موقع العمل والتي تضمنت إقدام أعضاء المجموعة على تجربة العيش في حياة قاســية بإحدى الغابات لعدد من الأيام في مناسبة، خلقت بين مجموعات شركة المعدات الرقمية اتصالاً أكثر حميمية يعكس تلك المشاعر الأسرية التي أشرنا إليها آنفاً.

وكان فريق العمل مفهوماً معتنقاً بشـــدة في شـــركة المعدات الرقمية، إلا أن مدلول ذلك المفهوم كان فريداً بالنسبة لما تعنيه كلمة «رقمية Digital»، أي أن كون المرء لاعباً ماهراً ضمن فريق العمل كان يعني خفض الأسعار حتى لو أحدث ذلك اضطرابات في اللقاءات وأبطأ من سير المشاريع. كان هذا الافتراض النقيض لما جاء به هيولت باكارد Hewlett Packard والذي أفاد بأن كون المرء لاعباً ماهراً ضمن فريق العمل كان يعني المضي حيثما ترغب المجموعة وليس الاعتراض المبالغ فيه. وقد أخبرني مؤخراً أحد مستشـــاري المنظمة الداخلية المتبصرين أنه اســـتطاع أخيراً أن يتمكن من تكوين فكرة واضحة عن أي نوع من فرق العمل كانت تمثله شركة المعدات الرقمية. حيث قال بأنه كان فريـــق مضمار أو رياضة بدنية تتملكك فيـــه رغبة في حصد جميع النقاط للبقاء فـــي الصـــدارة، ولكنك تحصل على النقاط من خلال بذل المزيـــد من الجهود الفردية المتميزة.

وفي شـــركة ســـيبا - جايجي كانت العلاقات أكثر تحفظاً وذات طابع رســـمي أكبر بحيث تعكس مفهوم الثقافة الأشـــمل التي كانت شـــركة ســـيبا - جايجي مطوقة بها، كما أنها عكســـت شـــخصية غالبية القـــادة الحاليين للمجموعة. وعلـــى أية حال فقد قامت شـــركة سيبا-جايجي بإضفاء الطابع الرسمي على الأمور غير الرسمية والاتجاه للتقارب من خلال طقوس معينة كانت تقام في كل لقاء إداري سنوي لكبار القادة الأربعة أو الخمسة. وكانت تخصص، عادة، ظهيرة أحد الأيام وليلته خلال اللقاء الذي يستمر لثلاثة أيام لمناقشة حدث كان قد سبق لمنظم اللقاء التخطيط له، ولكنه كان يتكتم عليه إلى أن تركب المجموعة حافلاتها. وكان ذلك الحدث يشتمل دائماً على بعض الأنشطة الرياضية التي لا يجيدونها نســـبياً حتـــى إن بعضهم يبدو غبياً في نظر البعض الآخر، كأن يتســـابقوا في الرماية مســـتخدمين قوســـاً من طراز عتيق. ولهذا كانوا يتعمدون إزالـــة فـــوارق المناصب وبث نوع من المـــرح والمزاح ليحل محل الطابع الرســـمي للعمل اليومـــي. وبانتهاء الحدث الرياضي يذهب الجميع لتناول غداء غير رســـمي يتبادلون فيه عبارات ســـاخرة مصحوبة بقدر كبير من المزاح والتهكم. فالناس عند الإفراط في تناول المســـكرات يتخلون عن تحفظهم ويتصرفون بطريقة لم يكونوا ليتصرفوا بها في

العمل. فالسرية التي تحيط بجدول الأعمال المزمع القيام بها كل عام قد زادت من الحالة العاطفية المصاحبة للحدث وجعلت الطقوس أشبه بمجموعة أطفال يتشوقون لمعرفة الهدايا التي سيحصلون عليها في الكريسماس، وإلى حد نستطيع القول بأن الألفة في هذه المنظمة قد تحققت من خلال طقوس انحدار دورية.

لقد تم التوصل إلى نتيجة مشابهة بالنسبة للدور الذي تلعبه اللقاءات التي تتم بعد ساعات العمل المعروفة في الشركات اليابانية والتي تشتمل على قدر كبير من تناول المشروبات الروحية. فالعلاقات الرسمية في اليابان خاصة التي تنشأ عبر خطوط السلطة من الضروري أن تحفظ ماء الوجه، ولكن هذه الطريقة تمنع وصول نماذج معينة ضرورية من الملاحظات للمدير. فهم يوجدون مناخاً، باشتراكهم جميعاً في حالة السكر (التظاهر بالسكر مرفوض)، من خلاله يستطيع المرؤوسون أن يواجهوا رئيسهم بما يكون في العادة شديد الخطورة إذا واجهوه وجهاً لوجه.

تخصيص المكافآت والجزاءات:

يتعين على كل مجموعة وضع نظام جزاءات للالتزام بما أقرته من معايير وقواعد أو التمرد عليها، إذ لا بد أن يكون هناك نوع من الإجماع حول ما يعرف رمزياً أو فعلياً بالمكافأة أو الجزاءات، وكذلك حول الأسلوب الذي يُدار به. وتمثل الافتراضات المشتركة حول هذه المسألة بعضاً من أكثر العناصر أهمية المكونة للثقافة الناشئة في إحدى المنظمة الجديدة. ويعد كذلك التغيير في نظام المكافأة والجزاءات واحداً من أسرع وأيسر الطرق للشروع في تغيير بعض عناصر الثقافة.

كان المعيار الذي وضعته شركة جنرال فودز General Foods يقضي بأن يكون من المتوقع أن تتم ترقية مدير الإنتاج الذي أدى عمله بكفاءة عالية إلى الإشراف على منتج أضخم وأكثر أهمية في غضون ثمانية عشر شهراً تقريباً، ولذا فإن المديرين الذين لا يحصلون على ترقيتهم كل ثمانية عشر شهراً ينتابهم شعور بالإخفاق. وبالمقارنة، فإن الافتراض الذي تم إقراره في السنوات الأولى من تاريخ شركة المعدات الرقمية كان يقضي بأنه على من صمم أحد المنتجات أن يقوم بمتابعته من البداية إلى النهاية، ولذا فقد كانت المكافأة تُعرَف بكونها ملازمة للمنتج الذي يقوم بالإشراف عليه شخص ما منذ لحظة الإنتاج وخلال التسويق حتى البيع، فسحب فرد من مشروع ما كان يُفهَم على أنه عقوبة.

وقد ارتبط نظام الترقي في شركة جنرال فودز إلى مرتبة أعلى بكل أنواع المتطلبات الأساسية: مكتب أكثر رحابة، في موقع أفضل، مؤثث بطريقة أفضل، ومفروش بسجاد

عالـي الجودة وتتدلى على حائطـه أعمال فنية عالية الجودة. كل ذلك كان يطلب من مـزود مركزي لـ «موارد المنصب» التي ترصد لكل منصب بعناية شـديدة. وكان مبنى مقـر القيادة مصمماً بنظام الحوائـط المتحركة ولذلك كان مـن الممكن تعديل حجم المكتب بسرعة حسب الترقية وإعادة توزيع مهام الوظيفة المطلوبة. وعلى النقيض من ذلك إذا قام أحد المديرين في شـركة المعدات الرقمية باتخاذ الترقية ذريعة للحصول على منزل أكبر وسـيارة أفضل فإن الإدارة العليا تنـزع ثقتها منه لكونه أكثر اهتماماً برفاهيته الشخصية من اهتمامه بأداء الشركة.

كانت المكافآت القصيرة المدى الرئيسـية في شركة سيبا-جايجي تتمثل في الرضا الشخصي الذي تبديه الإدارة العليا والتقدير المعلن في صحيفة الشركة. أما المكافآت البعيـدة المدى فكانت تتمثل فـي الترقية إلى منصب أعلى أو الانتقال إلى القيام بمهام وظيفـة أكثر أهمية. وقد يشـير حجم المهام المرتبطة بوظيفة مـا إلى أن المرء إما أنه لا يرتجى منه أي تحسـن أو أن يكون القيام بمثل هذا العمل الجيد دليلاً على أن هذا الموظف لا يُعوّض. وقد لجأت شركة المعدات الرقمية إلى استخدام العلاوات وخيارات الأسـهم والزيادات مؤشـرات للأداء الجيد، في حين اعتمدت شـركة سيبا - جايجي كثيراً على المكافآت الرمزية غير المالية ومنها الامتيازات الخاصة مثل حضور اللقاءات العلمية، أما الراتب فقد كان أكثر ارتباطاً بالمنصب الوظيفي ومدة البقاء في الخدمة.

وبالنسـبة للجزاءات فسـيكون لها مضامين خاصة داخل المنظمات المختلفة، مثلها فـي ذلك مثل المكافآت. ففي العديد من شـركات التقنية المتقدمـة التي تتبنى قيماً واضحـة بخصوص عدم فصل الموظفين عن العمل، قد يفقد الناس مهمة معينة كانوا يقومـون بها ويتحولون إلى «مهاجرين قدموا بالقوارب» أو «مرتادي المنظمة» بحثاً عن وظيفة أخرى. وسـوف يلحقون على قوائم الأجور بشكل غامض غير أنه من الواضح أنهم قد تعرضوا للمجازاة. وكثيراً ما تظهر المؤشرات مبهمة لكن زملاء العمل يعرفون متى سـيكون شـخص ما «مغضوباً عليه» أو «في انتظار الجزاءات». وقد تكون نتيجة ذلك الخسـارة الفعلية للعلاوات أو الفشل في الحصول على زيادات غير أن الجزاءات الأولية واضحة بما يكفي.

ويعتبر كشـف الأمور الغامضة بالنسـبة للأعضاء الجدد في المنظمة حينما يكافأ شـخص ما أو يجازى أحد أكثر المهام صعوبة في واقع الأمر، ذلك أن المؤشـرات كثيراً مـا تكون مبهمة من وجهـة نظر الطرف الآخر. وقد يكون صراخ المدير في وجه المرء مكافأة، وربما كان التجاهل عقوبة، في حين أنه لا يمكن لأحد سوى شخص ذي نظرة

بعيـــدة ومتعمق في فهم الثقافة أن يطمئن العضو الجديد الذي صرخ المدير في وجهه بأنـــه (رجل كان أو أنثى) على الطريق الصحيح بالفعل. وتتبنى العديد من الشـــركات نظـــام فريق العمل على أنه ميـــزة مهمة من مميزات الطريقة التـــي ينجز العمل بها، غيـــر أن العضو الجديد لا يمكنه معرفة المغزى من فريق العمل في شـــركة ما إلا بعد مـــرور بعض الوقت، وبناءً على هذه المعرفة يتحدد ما إذا كان انفتاح المرء وتمتعه بروح المجابهة في اللقاءات أمر يستحق المكافأة أو يستحق المجازاة.

لقد كُشـــف عن أحد الأمثلة المثيرة في تحليل ثقافي لشـــركة أموكو Amoco منذ عدة ســـنوات قبل أن تحصل عليه الشـــركة البريطانية للبترول British Petroleum، حيث أطلق عليه مديرو ومهندســـو شركة أموكو «ثقافة إلقاء اللوم» التي كانت القاعدة السائدة فيها تقوم على أنه إذا حدث خطأ ما في مشروع فإن على المرء معرفة المسئول بأقصى ســـرعة. وكان معرفة المســـئول عن الخطأ أهم من معرفة السبب في وقوعه، غيـــر أن الجانب المدمر في الحقيقة هو أن الشـــخص الذي ألقـــي اللوم عليه لم يكن يعاقب حتماً بشـــكل صريح، حتى إنه لم يكن في كثير من الأحيان يُخطَرُ بأن الآخرين يعتبرونه مســـئولاً. وبدلاً من ذلك، كان كبير المديرين يكتفي بأن يدون هذا الخطأ في مذكراتـــه كمبرر لأن يكون أقل ثقة في ذلك الشـــخص، مما يـــؤدي إلى تقليص مهامه الوظيفية. وقد لا يكون الأشـــخاص الذين لم تُسند إليهم مهام جيدة أو يحصلوا على ترقيات على دراية بالسبب في ذلك. وبناءً على ذلك كان البعض يرى أنه من الضروري الإسراع، كيفما أمكنهم ذلك، بإقصاء أنفسهم عن أي مشروع يُحتمَل إخفاقه خشية أن تُلقى مسئولية إخفاق هذا المشروع عليهم. لقد حال هذا الاعتقاد دون أن تدخل شركة أموكو Amoco في شـــراكة مع غيرها لأنه إذا أخفق مشـــروع ما فإن أي شـــخص من القائمين على المشروع يشعر بأنه معرض للهجوم عليه حتى لو بدا واضحاً أن الإخفاق سببه أشخاص آخرون من الشركة الأخرى.

إن نظـــام المكافآت والجزاءات يعكس عادةً موضوعـــات ثقافية أخرى مهمة، ويكون مرتبطاً بها. فالمكافآت المكتســـبة، على ســـبيل المثال، يمكـــن معاملتها على أنها ملكية اجتماعية مكتسبة وتكون بمثابة أساس للمنصب والسلطة المتناميين. فكما أن العلاوات وخيار الأســـهم يمكن تفسيرهما على أنهما ملكية مادية مكتسبة فإن التأييد من جانب المدير أو الترقية الرســـمية يمكن أن تفســـر على أنها ملكية أو مكانة اجتماعية كذلك. وتعـــد المكافآت والجزاءات من جانب كبار الأعضاء أو الأعضاء ذوي المكانة الأعلى في المنظمة المؤشرات الأساسية التي بها يقيس المرء مستوى ما يحققه من تقدم عبر البعد

التضميني. وعندما يؤتمن المرء على أسـرار الشـركة فإن ذلك يعد مكافأة كبرى، في حـين أن إقصاءه عما يدور بالشـركة يعد عقاباً خطيراً ينذر بعـزل نهائي، فكون المرء خارج دائرة الاهتمام يعد مؤشراً واضحاً على أنه قد فعل شيئاً ما خطأ.

في العادة يشـتمل نظام المكافآت الذي ينظر إليـه على أنه عملية ديناميكية، على معانٍ متضمنة قصيرة المدى وبعيدته، فالعديد من النواحي القصيرة المدى تتعلق بأداء المنظمـة في بيئتها الخارجية المحددة، كالانتهاء من منتج ما وتقليل المخزون وتخفيض التكلفـة وهكذا. ويتعين على المرء عند دراسـة ثقافة منظمـة ما أن يتحقق من نظام المكافآت والجزاءات لأنه يكشـف بسـرعة بعض القواعد المهمة والافتراضات الكامنة في تلك الثقافة. وما إن يتوصل المرء إلى معرفة أي أنماط السـلوك حتى ينظر إليه على أنه «سلوك بطولي» وأي الأنماط ينظر إليه على أنه سلوك آثم فإنه بإمكانه البدء في استنتاج الافتراضات الكامنة خلف تلك التقييمات.

إدارة ما لا يقبل الإدارة وتفسير ما لا يقبل التفسير:

حتماً تواجه كل مجموعة بعض القضايا التي تخرج عن سـيطرتها وبعض الأحداث الغامضـة بذاتها والتي يصعب التنبؤ بها ومن ثم فهي مخيفة. فعلى المسـتوى المادي تكـون بعض الأحداث مثل الكوارث الطبيعية والتقلبات المناخية، بحاجة إلى تفسـير، وعلى المسـتوى البيولوجي تحتاج بعض الأحداث مثل الـولادة والنمو والبلوغ والمرض والموت، أن يكون لدى المرء نظرية تفسر ما يحدث والسبب وراء حدوثه.

وفي كنف الثقافة الشـديدة التمسـك برؤى العقل والعلم تنشأ رغبة في التعامل مع كل شيء على أنه قابل للتفسير، أما الأحداث الغامضة فهي وحدها التي لا تقبل التفسـير. ولكن حتـى يتمكن العلم من إزالة غموض أحـد الأحداث التي لا يمكننا السـيطرة عليها أو فهمها فإننا بحاجة إلى قاعدة بديلة لوضع ما حدث في سـياق مفهوم. المعتقدات الدينية هي التي بإمكانها توفير مثل هذا السياق كما أن بإمكانها أيضـاً تقـديم مبررات للأحداث التـي قد تبدو مضللة ولا معنـى لها. فالخرافات تفسـر ما يستعصي على التفسير وتقدم خطوطاً إرشـادية لما يتعين القيام به حيال المواقـف الغامضة غير المؤكدة والتـي تكتنفها المخاطر. تلك الخطوط الإرشـادية تحـدد في العادة وتعـزز ما ينظر إليه على أنه بطولي وما يـرى على أنه آثم مكونة بذلك «أيديولوجية» تجمع بين الافتراضات الأعمق للثقافة في وحدة مترابطة (انظر الفصل السابع).

تحتوي الأيديولوجية عادة على العديد من أساطير الأصل وكذلك قصص السلوك البطولي، ومن ثم تأتي موضحة وكاشفة لبعض القيم الشاملة التي قد تكون بمثابة قاعدة يُعمل بها في المواقف الغامضة. فنجد الأسطورة وقد اختلطت بالدين في أحد المجتمعات التي تسيطر عليها الروح الدينية، فكلما كان المجتمع مؤسساً على مبدأ العقل والمنطق والعلم، كان للأيديولوجية أساس علماني وكانت مختلفة عن الدين اختلافاً واضحاً.

ويميل النموذج المنظاماتي المماثل لهذه العملية الثقافية العامة إلى الظهور حول الأحداث الحرجة في تاريخ المنظمة، خاصة تلك التي يصعب تفسيرها أو تبريرها لأنها كانت خارجة عن سيطرة المنظمة. وتمتلك المنظمات القدرة على وضع نموذج مماثل للدين والأيديولوجيا، معاً أو منفصلين، على أساس الأسلوب الذي تدار به مثل هذه الأحداث الحرجة. فالأساطير والقصص تنشأ حول عملية تأسيس الشركة والأوقات التي تواجه الشركة فيها مشكلة معينة أو نمواً مفاجئاً غير معتاد، والأوقات التي يكون فيها تحدي الافتراضات الجوهرية سبباً في صياغة جديدة لتلك الافتراضات، وكذلك أوقات التحول والتغير.

على سبيل المثال، كان بعض المساهمين والمديرين في شركة المعدات الرقمية يشتركون في العمل على الخروج بالشركة من المشكلة متى تعرضت لأزمة شديدة. وكان يُنظَر، بطريقة خرافية إلى حد ما، إلى عمليات معينة على أنها «السبيل» للخروج من المشكلة، وكان أحد هذه العمليات يقضي بتكوين فرقة للقيام بمهمة معينة تكون تحت قيادة أحد أولئك المديرين البطوليين ويطلق أيديهم لفترة محددة للتعامل مع المشكلة. وفي بعض الأحيان يُستدعى مستشارون إلى المنظمة انطلاقاً من الاعتقاد نفسه بأن شيئاً ما سيحدث نتيجة لوجود ذلك الدخيل.

وفي دراسة أعدت حول إدخال برنامج التصوير المقطعي الحاسوبي في أقسام الفحص بالأشعة داخل المستشفيات، لاحظ بارلي Barley (١٩٨٤أ، ١٩٨٤ب)، أنه إذا انخفض أداء الحاسوب في لحظة حرجة كأن يحدث عندما تكون عملية فحص المريض بالأشعة في منتصفها، فإن الفنيين يحاولون الاستعانة بكل ما لديهم من سبل لإصلاحه بما في ذلك تلك الركلات المشهورة التي يوجهونها للجهاز. فإذا عاود الحاسوب العمل ثانية، كما كان يحدث أحياناً، فإن الفني يقوم بتسجيل ما قام به بدقة ثم ينقل هذه «المعلومة» إلى زملائه، على الرغم من أن هذا الأمر لم يحدث نتيجة لجهد فني أو عمل مقبول منطقياً. هذا الأمر كان في الحقيقة، سلوكاً خرافياً، حتى لو حدث في بيئة يسمح فيها بتفسير الأمور تفسيرا منطقياً.

إن القصص والأساطير التي تكونت حول كيفية تعامل المنظمة مع كبار المنافسين في الماضي وكيف أمكنها مواجهة الهبــوط الاقتصادي، وكيف طورت منتجاً جديداً مثيراً للإعجاب، وكيف تعاملت مــع موظفيها ممن كانوا موضع تقدير، وغير ذلك من أمور، لم تكشــف عن رسالة المنظمة الأساسية وأهدافها المحددة (ومن ثم تؤكدها) فحسب، بل أكدت أيضاً صورة المؤسسة نفسها ونظريتها الخاصة بخصوص كيفية إنجاز الأمور وإدارة العلاقات الداخلية (داندريدج، ميتروف، وجويس، Dandridge, Mitroff, and Joyce, 1980 : كوبروفســكي، ، Koprowski1983، مارتن، 1982، ميتروف وكيلمان، Mitroff and Kilmann, 1975, 1976، أوتشــي، Ouchi, 1981، بيتجرو، Pettigrew, 1979، فيلكينز، Wilkins, 1983).

وعلى سبيل المثال، شاعت إحدى القصص حول هيولت - باكارد Hewlett-Packard، مفادها أنه خلال فترة ركود عصيبة لم يتم فصل أي من الموظفين لأن الإدارة والعاملين بنظام الســاعة كانوا مســتعدين للعمل لســاعات أقل مقابل أجر أقل، ومن ثم تمكين الشــركة مــن تقليل نفقاتها دون أن تقلــل عدد موظفيها. الدرس المســتفاد من ذلك هو التأكيد على القيم الراســخة في الموظفين (أوتشــي، ١٩٨١). ووردت قصة شبيهة بذلك في شركة المعدات الرقمية حول محاولات «إعادة التأهيل» لأحد كبار المهندسين الذين اشــتركوا في العديد من المشــاريع المهمة التي باءت جميعها بالفشل. وبدلاً من الاســتغناء عنه أوجدت الشــركة - انطلاقاً من مبدأ إعــادة التأكيد على افتراضاتها الجوهرية التي تقضي بأنه في حالة إخفاق شــخص ما فإن ذلك مرجعه عدم ملاءمته للوظيفة - أوجدت مهمة له يســتطيع من خلالها تحقيق النجاح ويســتعيد بطولته مرة أخــرى. ويدخل ضمن هذه القصة أيضاً الافتــراض القائل بأن الأفراد لهم أهميتهم وأي شخص قامت الشركة بتوظيفه هو في حد ذاته موظف كفؤ.

وترتبط قصة أخرى من الأيام الخوالي لشــركة المعدات الرقمية بأحد المهندســين الذين أرسلوا إلى الســاحل الغربي لإصلاح بعض المعدات، حيث ركب طائرة منتصف الليل لكنه لم يكن أمامه متســع من الوقت ليتزود بأية ملابس. وقد اســتغرقت المهمة أســبوعاً، وهو ما دفع المهندس إلى شــراء بعض الملابس التي طالب الشــركة بتحمل تكلفتها، وعندما رفض قســم الحســابات التصديق على هذه النفقات، هدد المهندس بتقديم اســتقالته، فسمع بذلك كِن أولسن Ken Olsen الذي قام بدوره بمعاقبة قسم الحســابات بشــدة، وبذلك يكون قد حصــل التأكيد على ولاء المؤسســة للقيم الفنية ولموظفيها الفنيين شديدي الحماس.

تَرِدُ أيديولوجيا المنظمة في هذا السياق على أشكال عديدة، فقد تكون أحياناً العنصر الإدراكي للمجموعة الكاملة للافتراضات المكونة للثقافة، وتكون أحياناً مجموعة التبريرات المنطقية للسلوك الخرافي أو الذي لا يقبل التفسير في الأساس، وأحياناً تأتي على شكل أيديولوجيا تعكس أهدافاً وطموحات مستقبلية بالإضافة إلى الحقائق الحالية، وهي بذلك تقوم بدور المرشد والمحفّز للأعضاء. وتشتمل الأيديولوجيات في كثير من الأحيان على تصريحات حول المهمة الأساسية والأهداف والوسائل المفضلة لإنجازها والمجموعة المفضلة للعلاقات بين أعضاء المنظمة.

وفي كثير من الأحوال يتم إقرار الأيديولوجيات، بصورة جزئية، في الوثائق الرسمية للشركة على أنها القيم الرئيسية للمنظمة، فهي من المرجح أن تكون مُتَضَمَّنةً في مواثيق الشركة، والتقارير السنوية، ومواد التهيئة والتدريب، ولكنها على هذا النحو تكون في كثير من الأحوال مجرد قائمة من القيم المعتنقة وربما لا تشكل حتى أيديولوجيا مترابطة ترابطاً منطقياً. ولا يستطيع المرء تحديد جوهر الأيديولوجيا بالفعل إلا في وجود قصص تدعم القيم وافتراضات كامنة تتضح من تلك القيم.

ومن خلال القصص والحكايات الرمزية والنماذج الأخرى من التاريخ بصيغته الشفهية والمكتوبة، يمكن لمنظمة ما، نقل أيديولوجيتها وافتراضاتها الأساسية للموظفين الجدد على وجه الخصوص ممن يحتاجون إلى معرفة الأشياء المهمة ليس بمعناها المجرد فحسب بل بأمثلة واقعية يمكنهم محاكاتها. وحتى في ذلك الميدان فإن الغرض من قصة أو من حكاية ما قد لا يتضح حتى يفسر من هم بداخل الثقافة معناها للأعضاء الجدد. فالمذاهب والفلسفات المتداولة لا تزيد إلا القليل عن النتاج الصنعي للثقافة التي يسهل رؤيتها ولكن يصعب كشف غموضها.

ملخص واستنتاجات:

يتحتم على كل مجموعة أن تتعلم كيف تصبح مجموعة، فالعملية ليست مسألة تلقائية، بل هي في الواقع مسألة معقدة ومتعددة الأوجه. فعلى البشر، أن يتعاملوا مع مجموعة من القضايا محددة وقابلة للوصف، وذلك في أي موقف من مواقف المجموعة الجديدة وعليهم في الأساس التوصل إلى لغة مشتركة ونظام تصنيف وظيفي يحدد المقصود من الأشياء بوضوح. فاللغة الرسمية لا تحدد بدقة كافية ما يقصد بكلمة عمل أو فريق عمل أو احترام أو جودة وغير ذلك. كما أن على المجموعات التوصل إلى إجماع بشأن حدود المجموعة: أي من بداخلها ومن خارجها، ويتعين عليهم

التوصل إلى إجماع حول كيفية توزيع السلطات والصلاحيات حتى يمكن توجيه مسار الروح العدائية توجيهاً بنَّاء وتحديد المنصب الرسمي بصورة دقيقة. وعليهم أيضاً وضع القواعد التي تحدد العلاقات والألفة بين الأقران حتى يتم توجيه مشاعر الحب والعاطفة على نحو ملائم.

ويتوجب على المجموعة وضع افتراضات واضحة حول المقصود من المكافأة والمقصود من الجزاءات حتى يتسنى لأعضائها فهم ما يقومون به. وفي نهاية الأمر، يتعين على المجموعة إيجاد تفسيرات تساعد الأعضاء على التعامل مع الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها ويتعذر تفسيرها-كالأمور المساوية وظيفياً للدين وعلم الأساطير والأيديولوجيا.

إن الافتراضات التي تنشأ حول هذه القضايا والافتراضات التي تنشأ حول رسالة المجموعة وأهدافها ووسائلها وسبل التوصل إلى النتائج وآليات التصحيح - تشكل مجموعة من الأبعاد التي يستطيع المرء من خلالها دراسة ثقافة ما ووصفها. هذه الأمور لا تمثل بالضرورة الأبعاد الوحيدة التي يمكن للمرء استخدامها، إلا أنها تتميز بارتباطها بجزء كبير من البحث حول المجموعات، كما أنها تسمح للمرء بالبدء في إدراك القوى المحركة للثقافة، وكيف تنشأ الافتراضات الثقافية وكيف تتطور، كما تمثل أيضاً الإطار المفاهيمي الذي يستطيع المرء من خلاله ترتيب ما يلحظه من معلومات ثقافية.

والمحصلة النهائية هي أن تحقيق درجة عالية من الإجماع حول إدارة القضايا التي ناقشناها في هذا الفصل، هو ما يجعل تعامل الموظفين بعضهم مع البعض على أسس مريحة ومن ثم التركيز على مهمتهم الأساسية، أمراً ممكناً. فإذا لم تتم تسوية القضايا الداخلية أو كان الموظفون منشغلين بمناصبهم وهويتهم، أو لا يشعرون بالأمان، أو كانوا يجهلون قواعد اللعبة ومن ثم لا يستطيعون التنبؤ بما يجري أو فهمه، فإنه لن يمكنهم التركيز على قضايا البقاء المهمة التي قد تواجه المجموعة. ومن الناحية الأخرى فإن التصدي لقضايا البقاء تكون في كثير من الأحيان الحافز الضروري الذي يؤدي إلى وجود إجماعٍ سريعٍ حول قضايا التكامل الداخلي.

ولهذا فإن قضايا التكامل الداخلي والتأقلم الخارجي تعد قضايا مترابطة، فالبيئة تضع حدوداً لما يمكن للمنظمة القيام به، إلا أنه داخل تلك الحدود لا يمكن أن تنجح كل الحلول بدرجات متساوية فالحلول الملائمة هي أيضاً محدودة بمميزات أعضاء

المجموعــة. ولذا فالثقافة التي تتشــكل في نهاية المطاف فــي منظمة معينة إنما هي نتيجة معقدة للضغوط الخارجية والإمكانات الداخلية والاستجابات للأحداث الحرجة وربما، الفرص، بدرجة غير محددة، والتي لا يمكن التنبؤ بها اســتناداً إلى الإلمام ببيئة المنظمــة أو الأعضــاء. ولقد حاولت الوقوف على القضايا المشــتركة التي تواجها كل المجموعات الجديدة مســلماً بأن الأسلوب الذي تم التعامل به مع تلك القضايا سوف تكون حصيلته فريدة من نوعها.

ظهــرت القيادة في حيز الممارســة مرة ثانية على أنها المصدر الرئيســي للأفكار أو النماذج الســلوكية المبتكرة التي يتم إذ ذاك إخضاعها لاختبارات البيئات الداخلية والخارجية. فأنظمة المعايير والقواعد واللغات والمكافآت وغيرها لا تأتي عفو الخاطر، كما أنه لا يكفي القول، على حد قول بعض علماء الاجتماع، أن مثل هذه الأشــياء قد حدثــت وظهرت نتيجــة لتفاعل الأعضاء. هذا صحيح إلا أنه غير كافٍ، إذ ســيبدي بعض الأعضاء في أي من مواقف المجموعة نشــاطاً أكبر من غيرهم وسوف يقترحون شــفهياً أو من خلال ضرب أمثلة واقعية، الطريقة التي يجب أن تكون الأشــياء عليها. ومــن الممكن أن تصــدر أعمال القيادة هذه عن أعضاء مختلفــين في أوقات متفرقة، ولكنها تكون موجودة دائماً بشكل ما. وكما سنرى في الفصل الأخير فإن سلوك القائد مع مؤسســي المجموعة يلعب دوراً مهماً في كيفية تشكيل المجموعة. ومن الممكن، في هــذه الأثناء، أن تكون الفئات الثقافية التي تم تحديدهــا حتى الآن بمثابة نموذج من نماذج القوائم المرجعية لتمكين القادة من تقييم سلوكهم الشخصي.

(٧)
افتراضات ثقافية أكثر عمقاً حول الواقع والحقيقة

ما إن تنشأ المجموعات والمنظمات حتى تعكس الافتراضات التي تتطور حول التأقلم الخارجي والتكامل الداخلي افتراضات أكثر عمقاً حول مزيد من القضايا العامة المجردة التي يحتاج الإنسان إلى إجماع بشأنها حتى يُكوّن مجتمعاً من أي نوع كان. فإذا لم نتفق على الأمور الواقعية مثل: كيف حُدِّدَ الحيز؟ ما طبيعة الإنسان؟ كيف يتعايش الناس بعضهم مع بعض؟ فلن يكون بناء مجتمع أمراً محتملاً في المقام الأول.

غير أن مجتمعات مختلفة قامت بتطوير إجابات مختلفة عن هذه التساؤلات، ولذا أصبح لدينا العديد من الثقافات المختلفة على مستوى العالم، وهذه الثقافات الأوسع تؤثر في طريقة تشكيل المجموعات والمنظمات داخلها. ومن ثم فإن السلوك التنافسي الفردي سوف يصبح أمراً مسلماً به داخل شركة أمريكية، في حين أن فريق العمل أمر مسلمٌ به في شركة يابانية. إن المرء عندما يتفحص طريقة تشيكل المجموعات التي تتألف في الأساس من جنسيات متعددة مثل اندماج الشركات متعددة الجنسيات مثل شركة دايملر - بنز Daimler-Benz وكرايزلر Chrysler أو الشراكة بين شركات من بلدان مختلفة، فإنه يرى كيف أن الخلاف على ذلك المستوى العالي من التجريد بإمكانه أن يجعل تشكيل المجموعة وأداءها أمراً في منتهي الصعوبة.

وتقوم الأبعاد التي يتعين مراجعتها في هذا الفصل وما يليه من فصول على مفاهيم تطورت في الأساس من خلال عالم الاجتماع تالكوت بارسونز (Talcott Parsons 1951)، والتي تم تطويرها إلى مجموعة من الأبعاد القيمية من خلال كلكون وشتروتبك (Cluckhon and Strodtbeck 1961)، بهدف القيام بدراسة مقارنة متميزة على أربع ثقافات في جنوب غرب الولايات المتحدة - في أنجلو، وهيسبانك، ومُرمُن، ونافاجو. ولقد حدث تداخل بدرجات متفاوتة بين هذه الأبعاد كتلك التي قام بتطويرها هوفستيد Hofstede (٢٠٠١، الطبعة الأولى عام ١٩٨٠)، وهامبيدن - تيرنر وترومبينارز Hampden-Turner and Trompenaars (١٩٩٣، ٢٠٠٠)، وآخرون، ولكني قمت أيضاً بإدخال إضافات وتعديلات عليها انطلاقاً مما لدي من خبرات شخصية في دول مختلفة. والأبعاد التي سأتناولها موضحة في الشكل التوضحي (٧.١).

شكل توضحي (١,٧) الأبعاد الأكثر عمقاً التي تتشكل حولها الافتراضات الضمنية المشتركة الأساسية

- **طبيعة الواقع والحقيقة:** الافتراضات المشتركة التي تحدد ما هو واقعيٌ من عدمه وما هو حقيقيٌ في المحيط المادي والاجتماعي وكيف تتحدد الحقيقة في نهاية المطاف وهل الحقيقة تُوحَى أم تُكتَشَف.
- **طبيعة الوقت:** هي الافتراضات المشتركة التي تحدد المفهوم الرئيسي للوقت داخل المجموعة، وكيفية تحديد الوقت وقياسه، وما أشكال الوقت، وأهمية الوقت بالنسبة للثقافة.
- **طبيعة الحيز:** هي الافتراضات المشتركة حول الحيز وتوزيعه وكيفية تحديده والمعنى الرمزي المقصود بالحيز المحيط بالمرء والدور الذي يلعبه في تحديد أوجه العلاقات مثل درجة الألفة أو التعريفات المتعلقة بالخصوصية.
- **جوهر الطبيعة البشرية:** هي الافتراضات المشتركة التي تحدد ما الذي يعنيه كونك إنسانًا؟ وما هي خصائص الإنسان الحقيقية أو الجوهرية؟ وهل الطبيعة البشرية خيرة أم شريرة أم محايدة؟ وهل الإنسان قادر على بلوغ مرتبة الكمال أم لا؟
- **طبيعة الأنشطة البشرية:** هي الافتراضات المشتركة التي تحدد أكثر الأمور نفعاً التي يتعين على الإنسان القيام بها والمتعلقة ببيئتها بناءً على الافتراضات السابقة حول الواقعية وجوهر الطبيعة البشرية. ما المستوى الملائم للنشاط أو الخمول في توجه المرء الحقيقي للحياة؟ ما العلاقة التي تجمع بين المنظمة وبيئتها، على المستوى التنظيمي؟
- **طبيعة العلاقات البشرية:** هي الافتراضات المشتركة التي تحدد الطريق الصحيح لاتصال الناس بعضهم ببعض ولتوزيع السلطات والحب بينهم. هل الحياة تعاونية أم تنافسية: فردية أم جماعية تعاونية أم اشتراكية؟ ما العقد النفسي المناسب المبرم بين أرباب العمل والموظفين؟ هل تقوم السلطة في الأصل على نظام السلطة التقليدية المتوارثة، أو الإجماع الأخلاقي، أو القانون، أو الجاذبية القيادية؟ ما الافتراضات الأساسية حول الطريقة التي يجب بها حل النزاع وطرق اتخاذ القرار؟

هذه الأبعاد الأكثر عمقاً سوف تُحدث تأثيراً واضحاً على كيفية التعامل مع قضايا التأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ومن ثم فإنها ترتبط، بصورة مباشرة، بتلك الأبعاد التي سبقت مناقشتها. فعلى سبيل المثال تعكس الرسالات التنظيمية، والمهام الأولية، والأهداف، تلك الافتراضات الأساسية حول طبيعة الأنشطة البشرية والعلاقة

النهائية بين المنظمة وبيئتها. كما أن الوسائل المستخدمة لإنجاز هذه الأهداف سوف تعكس افتراضات حول الحقيقة، والوقت، والحيز، والعلاقات الإنسانية، بمعنى أن الطراز المعد للمنظمة سوف يعكس تلقائياً تلك الافتراضات الأكثر عمقاً. وبالمثل فإن نظام القياس والافتراضات حول كيفية اتخاذ إجراء تصحيحي سوف يعكس افتراضات حول طبيعة الحقيقة والعقد النفسي المناسب للموظفين.

ترتبط قضايا التكامل الداخلي كذلك ارتباطاً وثيقاً بهذه الفئات الشديدة التجرد، فاللغة والأنظمة المفاهيمية تعكس، بشكل مباشر، بعض الافتراضات الأساسية حول الوقت والحيز والحقيقة. كما أن الأنظمة الخاصة بالمنصب وأنظمة المكافآت وقواعد الألفة والتوجه العدواني جميعها يعكس افتراضات أكثر عمقاً حول جوهر الطبيعة والنشاط البشري والعلاقات الإنسانية. فمما لا شك فيه أن أنماط الأيديولوجيا التي تطورها المنظمات قد تُرَى على أنها مرتبطة ارتباطاً مباشراً بافتراضات أكثر عمقاً حول الحقيقة والوقت والحيز وخاصة الطبيعة البشرية.

عندما تتشكل أية مجموعة جديدة فإن أعضاءها سيحملون إليها افتراضات ثقافية على ذلك المستوى الأكثر عمقاً، فإذا قَدِمَ أعضاء المجموعة من ثقافات عرقية أو مهنية مختلفة، فإنه من المحتمل أن يكون لديهم افتراضات مختلفة على ذلك المستوى الأكثر عمقاً. وسوف تتسبب هذه الاختلافات في إحداث صعوبة أولية في جهود المجموعة نحو العمل على توفير حياة آمنة لنفسها. وما إن يتعرف الأعضاء بعضهم على بعض حتى يبدؤوا تدريجياً بتطوير بعض الافتراضات مشتركة على هذا المستوى الأساسي، وقد تأتي مثل هذه الافتراضات الجديدة في نهاية المطاف مختلفة بعض الشيء عن أي من الافتراضات الأصلية المقدمة من عضو ما. وكما سنرى فإن بعض البيانات حول الاستثمار المشترك بين الشركات الأم التي تنتمي إلى بلدان مختلفة تبين أن المجموعة الجديدة تتشكل في بعض الأحيان لأن إحدى الثقافات تسيطر على الأخرى أو يفشل تشكيل مجموعة جديدة بسبب عدم تنحي أي مجموعة من الافتراضات الثقافية (سالك Salk, 1997). بعض جوانب هذه العملية الديناميكية سوف تتضح من خلال الاستشهاد بمثال من شركة المعدات الرقمية، حيث كانت إدارة الفرع الفرنسي لشركة المعدات الرقمية موكلة إلى أمريكي كان على دراية واسعة بثقافة الشركة ومن ثم وضع هذه الثقافة موضع التنفيذ. وقد قام هذا المدير بتعيين أحد أبناء فرع باريس مديراً للموارد البشرية، وقال له: «حدد ماهية وظيفتك واستوعب كيف يمكنك تقديم العون بصورة أفضل». وهي الطريقة النمطية المعتادة لشركة المعدات الرقمية. وعندما

تحدثت إلى مدير الموارد البشرية هذا بعد سنة من التحاقه بالشركة قال بأن الستة أشهر الأولى كانت مزعجة على الإطلاق، لأنه كان قادماً من ثقافة فرنسية جعلته يتوقع أن يعمل لدى مدير قوي يحدد لمرؤوسيه أعمالهم. ولكن المدير ظل يبحث عن التوجيه وعن شخص يجد عنده النصح ولكنه لم يجد.

واستمر في سرد قصته، قائلاً إنه قرر في أحد الأيام أن يقوم بمبادرة ويجرب بعض أفكاره الشخصية، فوجد دعماً فورياً وتعزيزاً إيجابياً لهذا السلوك، ولذا أقدم على مزيد من المبادرات ووجد أيضاً التشجيع من قِبَل رئيسه وزملائه في العمل. وقد كان يتعلم كيف يعمل في شركة المعدات الرقمية لكنه قال في وصفه لعملية المهارات الاجتماعية هذه: «كان عليّ أن أنسى أنني فرنسي لكي أنجح في هذه الشركة. إنني أحب العمل فيها، ولكنني لا أعتقد بأني قد استطيع العمل لدى شركة فرنسية تقليدية بعد هذه التجربة». ويؤكد بعض خريجي شركة المعدات الرقمية أن ثقافة الشركة كانت شديدة التميز لدرجة أن المرء بمجرد أن يفهم العمل فيها فإنه قد لا يستطيع العمل في أي شركة أخرى بعد ذلك! لقد انتهت ثقافة شركة المعدات الرقمية من تعديل بعض الافتراضات التي كان قد قدم بها هذا الرجل من ثقافته الأم.

ولما لهذه الافتراضات من أهمية بالغة فإننا يجب علينا فهمها بقدر معين من التفصيل حتى يمكننا مقارنة المنظمات والوحدات الفرعية داخلها وأن نبدأ كذلك بمقارنة الثقافات القومية والعرقية على نطاق أوسع. وسوف نتناول في الجزء المتبقي من هذا الفصل، الأبعاد الثلاثة الأوَل، تلك التي تتعامل مع الواقع والحقيقة والوقت والحيز، وسوف نبحث في الفصلين الثامن والتاسع الأبعاد الثلاثة الأخرى – تلك التي تتناول الطبيعة والنشاط البشري والعلاقات الإنسانية.

افتراضات مشتركة حول طبيعة الواقع والحقيقة:

أحد الأجزاء الأساسية في كل ثقافة هي مجموعة من الافتراضات حول ما هو واقعي، وكيفية تحديده أو اكتشافه. مثل هذه الافتراضات ترشد أعضاء مجموعة ما إلى كيفية تحديد ماهية المعلومات ذات الصلة وكيفية تفسيرها، ومتى يكون لديهم قدر كافٍ منها حتى يقرروا هل يتخذو تدابيرهم أم لا، وما القرار الذي يتخذونه؟

على سبيل المثال وكما أوضحت في مرات عديدة، كان يتم تحديد الواقع والحقيقة في شركة المعدات الرقمية من خلال النقاش، وكذلك من خلال المعيار العملي لمدى نجاح الأشياء من عدمه. فإذا استحال إجراء اختبار فعلي أو تعذر وضعه، فإن الفكرة كانت

تطــرح للنقاش لمعرفة ما إن كانت صالحــة للاختبار أم غير صالحة، وذلك بتعريضها لتحليل نقدي بالغ الحدة. وكان القدر الأكبر من الاهتمام في شــركة ســيبا-جايجي يوجه لنتائج البحث المخبري وكذلك لآراء ذوي الحكمة والخبرة. كلتا الشركتين وُجدتا في ثقافات غربية واســعة تســيطر عليها مفاهيم العلم والمعرفــة المبنية على المنطق، ولكن الحقيقة التي تؤيد ذلك الاختلاف الشاســع بين هاتين الشــركتين تبين أنه يمكن تمييز مستويات مختلفة من الواقع حتى في هذا السياق الثقافي الواسع.

مستويات الواقع:

يشير الواقع المادي الخارجي إلى تلك الأشياء التي يمكن تحديدها عملياً من خلال اختبــارات فعلية أو «علمية» حســب تقاليدنا الغربية. فعلى ســبيل المثال إذا تجادل اثنــان حول مــا إذا كانت قطعة من الزجاج قابلة للكســر أم لا فإنه بإمكانهما ضربها بمطرقة ليتضح الأمر أمامهم (فيســتينجر Festinger 1957). وإذا تجادل اثنان من المديريــن حول ما ينتجون فبإمكانهما الاتفاق على تحديد ســوق اختبار ووضع معيار لتســوية المســألة. ومن الناحية الأخرى، إذا دار جدال بين مديرين حول أي الحملتين السياسيتين يقدمون الدعم لها، فإنه يتحتم على كليهما الاتفاق على أنه لا يوجد معيار ملموس يستطيعون من خلاله تسوية خلافاتهم.

وتمتلك الثقافات المختلفة افتراضات مختلفة لما يشكل الواقع المادي الخارجي، فعلى ســبيل المثال لا ينظر العديد منا لعالم الأرواح أو الإدراك الخارج عن النطاق الحســي. والأمثلة القوية التي تبين حجم غموض ذلك الخط الفاصل وردت في شــرح كاســتانيدا (١٩٦٨، ١٩٧٢) لخبراته مع العراف الهندي الذي يدعى دون جوان Don Juan، والمسائل الجدليــة التــي تحيط بالبحث فــي قضايا الإدراك الخارج عن النطاق الحســي. عند اتضــاح جوهرها الواقعي المادي، وعند اتضاح حدودهــا، فإنها تصبح، على نحو كبير، مسألة إجماع ثقافي محدثة بذلك إثارة لموضوع «الواقع الاجتماعي».

ويشير مصطلح الواقع الاجتماعي إلى تلك الأشياء التي ينظر إليها أعضاء مجموعة مــا على أنهــا قضايا إجماع لا يمكن خضوعها لاختبار خارجــي أو عملي. إن جوهر الطبيعة البشــرية والطريقة الصحيحة لتواصل النــاس مع الطبيعة بعضهم مع بعض وتوزيع السلطات وكل العمليات السياسية والافتراضات التي تنشأ حول مفهوم الحياة والأيديولوجيــا والدين وحدود المجموعة والثقافة نفســها، كل تلك الأمور هي بالطبع قضايــا إجماع لا يمكــن تحديدها تجريبياً. ومن الواضح أنــه لا يمكن اختبار كيفية

تعريف مجموعة ما نفسها والقيم التي تختار التمسك بها انطلاقاً مما لدينا من أفكار تقليدية حول الاختبار العلمي التجريبي، إلا أنه من المؤكد أن التمسك بها ومشاركتها أمر ممكن بالإجماع. وإذا كان الناس يعتقدون في شيء ما ويعرفونه على أنه أمر واقعي، فإن ذلك يصبح واقعاً في نظر تلك المجموعة كما أشار بذلك علماء الاجتماع منذ عهد قديم.

وفي السياق العالمي لا توجد طريقة لمعرفة من يكون على صواب في صراع إقليمي أو في نظام معتقدات كما أوضحت ذلك الحروب المستمرة في الشرق الأوسط باستفاضة. وتصبح المفاوضات أمراً بالغ الصعوبة إذا كان لدى الناس افتراضات مختلفة حول الواقع، مما يدفع الأمم إلى اللجوء إلى استخدام القوى الاقتصادية والعسكرية. ويوضح هذه المسألة ما ورد من قبيل السخرية حول الدبلوماسي الساذج الذي يطالب العرب والإسرائيليين بتسوية خلافاتهم بأسلوب مسيحي جيد.

إن أحد أسباب كون اتخاذ القرارات التجارية أمراً ليس باليسير، وأن الإدارة هي نشاط معقد في حد ذاته - هو غياب الإجماع حول ما إذا كان المجال الصحيح لأحد القرارات ينتمي إلى عالم الواقع المادي أو الواقع الاجتماعي أو لا. وإذا كان على مؤسسة ما القيام بعمل متسق فإنه يجب أن يكون هناك افتراضات مشتركة حول أي القرارات يمكن التوصل إليها عملياً وأيها يقوم على معيار إجماعي مثل: «ليكن القرار لذوي الخبرة الأوسع» أو «ليكن القرار بأغلبية الأصوات». لاحظ أن الإجماع يجب أن يكون مبنياً على المعيار والعملية المزمع استخدامهما، وليس بالضرورة على المحتوى الأساسي للقرار. ونفترض على سبيل المثال، في العرف الغربي، بأن «رأي الأغلبية يسود» غير أنه ليس هناك قاعدة عملية لهذا المعيار على الإطلاق. وفي حقيقة الأمر فإن قاعدة الأغلبية بالنسبة للعديد من القرارات قد تكون أسوأ نماذج قواعد القرارات لأنها تستقطب الجدال إلى دائرة المعسكرين «الفائز» و«الخاسر».

يشير *الواقع الفردي* إلى ما تعلمه شخص ما من خبراته الشخصية وهي لهذا السبب تمثل الحقيقة المطلقة بالنسبة لذلك الشخص. وعلى أي حال فإن تلك الحقيقة قد لا يشاركه فيها أي شخص آخر، فإذا ظهر الاختلاف بيننا عند ذلك المستوى فإنه يصبح من الصعب تحقيق أي تقدم حتى نكشف عن القاعدة التي كانت الأساس لخبراتنا الفعلية. ولا بد أن ينشأ بيننا نوع ما من الإجماع حول من نرغب في الوثوق بخبرته. فإذا تحدث رجال الدولة القدامى المعروفين، في مجتمع تقليدي وراثي يقوم عن التسلسل الهرمي للسلطة، فإننا نسلم بفعالية خبرتهم ونتصرف كما

لو كان ما يقولونه صحيحاً من الناحية الفعلية. ومن الناحية الأخرى، فإن الاتجاه في مجتمع عملي يقوم على الفردية، قد يدور حول «أثبت لي ذلك» بل وأكثر من ذلك فإن ما يُقبل دليلاً قد يسيطر على كل شيء.

إن ما يُعرفُ بالواقع المادي والاجتماعي والفردي هو نفسه نتاج للتعلم الاجتماعي ومن ثم فهو، في حد ذاته، جزءٌ من ثقافة معينة (فان مانن Van Maanen, 1979، مايكل Michael, 1985). ولكن الافتراضات الثقافية يُفترض فيها أن تكون نسبياً أقل أهمية في مجال الواقع المادي والتي يُفترض أن تقوم بدورها في المجتمع الغربي طبقاً لقوانين الطبيعة التي تكون الأدوات العلمية سبيلاً للتوصل إليها. ولكن الافتراضات الثقافية تصبح نسبياً أكثر أهمية في مجال الواقع الاجتماعي أو ما أسماه لويس Louis (1981) بالواقع الحسي العام لتتميز بذلك عن الواقع الموضوعي العام أو الواقع الحكمي الفردي. وفي حقيقة الأمر سيكون حجم محتوى ثقافة مفترضة معنياً في الأساس بتلك المجالات الحياتية التي يفترض أن يكون التحقق الفعلي فيها أمراً متعذراً، والتي يكون التعريف الاجتماعي لها هو القاعدة السليمة الوحيدة للحكم عليها. إننا نكون أكثر عرضة في هذا المجال للإزعاج والقلق إذا لم تكن لدينا طريقة مشتركة لكشف غموض ما يحدث ومعرفة كيفية الشعور به.

السياق المرتفع والسياق المنخفض:

يمكن أن نجد أحد الفوارق المفيدة في ما أورده هال Hall (١٩٧٧) في الفرق بين ما نسميه بثقافات السياق المرتفع والسياق المنخفض، كذلك في المقارنة التي عقدها ماروياما Maruyama (١٩٧٤) بين نماذج الثقافة أحادية الاتجاه والثقافة السببية التبادلية. فالأحداث في السياق المنخفض من الثقافة الأحادية الاتجاه لها معانٍ شاملة، في حين لا يمكن إدراكها في السياق المرتفع من الثقافة السببية التبادلية إلاّ في السياق، إذ من الممكن أن تختلف المعاني وتتغير الفئات ومن ثم لا يمكن تحديد علاقة السببية دون غموض.

وعلى الرغم من أن لهذا الفارق معنىً أكبر إذا قارن المرء بين الدول أو الوحدات العرقية الكبرى، فإن له فائدته بالنسبة للمنظمات أيضاً. على سبيل المثال، كانت شركة المعدات الرقمية تعتبر ثقافة سياق مرتفع تعتمد فيها معاني الكلمات والأفعال على المتحدث وتحت أية ظروف جرى حديثه هذا. فالمديرون يعرف بعضهم بعضاً معرفة جيدة، وينظرون دائماً إلى الأعضاء الفاعلين بعين الاعتبار. فعندما كان يُرَى

أحـد كبار المديرين وهو يعاقب أحد مرؤوسيه لقيامه بشـيء «غبـي»، فإن ذلك كان يعني ببسـاطة أن المرؤوس كان عليه الحصـول على موافقات من عدد من الناس قبل أن يمضي في ذلك بنفسـه. وفي المقابل، كانت شـركة سيبا-جايجي تعد ثقافة سياق منخفض، إذ كانت تميل الرسائل فيها إلى أن تحمل المعنى نفسه دون اعتبار لمن صدرت عنه. وتصنيف المرء على أنه «غبي» في شـركة سـيبا - جايجي كان يعد حكماً سلبياً قاسياً.

وعندما نشـير إلـى «اللغة» فإننا كثيراً ما نتجاهل دور السـياق، ونفترض أن المرء عندمـا يتعلم لغة بلد آخر فإنه سـيكون قادراً على فهم ما يحدث ومن ثم يشـرع في العمـل. ولكن كمـا نعرف جيداً من خلال خبراتنا في التنقل عبر الثقافات، فإن اللغة ضاربة بجذورها في سـياق أوسع تُحدّدُ التلميحات غير المنطوقة ونغمة الصوت ولغة الجسـد وغيرها من الإشـارات، المعنى الحقيقي لما يقال. والمثال الحي على ذلك من خبراتي الشخصية هو ذلك المثال الذي سبق ذكره حول لقاء إداري كبير لشركة البترول البريطانية التي اعتقدت بأنني لاحظت بعض التفسـيرات المهذبة من جانب رئيسـها، حتى علمت أنه لم يكن فظاً قط مثلما كان في ذلك اللقاء.

التوجه الأخلاقي - العملي:

إن أحـد الأبعاد المهمة في مقارنة المجموعات على أسـاس تناولها لاختبار الواقع هـو ملاءمة مقياس الاتجـاه الأخلاقي-العملي الذي توصل إليـه إنجلاند England (١٩٧٥). فقد اكتشـف إنجلاند في دراسـته للقيم الإداريـة أن المديرين في مختلف الأقطـار يميلـون إما إلى التوجه العملـي طلباً لاختبار صدق خبرتهم الشـخصية أو التوجه الأخلاقي لإثبات فلسـفة ما عامة أو نظام أخلاقي أو عرف عام. وتوصل إلى أن الأوربيين، على سبيل المثال، أكثر ميلاً إلى التوجه الأخلاقي، في حين أن الأمريكيين أكثر ميلاً إلى التوجه العملي. فإذا قمنا بتطبيق هذا البعد على الافتراضات الأساسية الكامنة التي تقدمها مجموعة ما، فإننا نستطيع تحديد قواعد مختلفة لتعريف ما هو حقيقي كما هو موضح بالشكل رقم (١،٧).

هـذا البعـد لا يبرز القاعدة التي تتحدد من خلالها الحقيقة فحسـب بل يمكن ارتباطه بمسـألة تفادي الوقوع في عدم التأكد، وهو بعدٌ رئيسـي مسـتخلص من دراسة قائمة على المسـح عبر الدول، وكذلك التغاضي عن الغموض، وهو بعدٌ مهم جاء نتيجة لبحث أُجري على فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية على يد (هوفستيد

Hofstede، 2001، وأدورنـــو Adorno وآخـــرون 1950). هنـــاك تفـــاوت بدرجات مختلفـــة، بـــين المديرين والموظفين فـــي العديد من الأقطار والشـــركات، في درجة اشتراكهم في نسبة معينة من الارتياح لمستويات متفاوتة من عدم التأكد والغموض. ويـــرى بعض الباحثين أن المعـــدلات المرتفعة من التغاضي في حقـــول إدارية معينة ارتبطت بالمزيد من الفعالية (على حد قول دافيس ودافيدسَـــن Davis Davidson and 1991؛ باســـكال وأثوس Pascale and Athos 1981؛ بيترز Peters 1987)، إلا أن تلـــك النتائج قد لا تنطبق إلا على بيئات ثقافية أوســـع تكـــون أكثر تغاضياً عن الغموض بل وربما أكثر تقديراً له. وقد يدعي المحللون المعنيون بالتخطيط لمستقبلٍ غامض لا يمكن التحكم فيه بهدف التأقلم معه، أن البيئات كلما كانت أكثر اضطراباً كنا أكثر احتياجـــاً للقدرة على التغاضي عن الأمور غير المؤكدة للحفاظ على بقائنا وتعليمنا، مشـــيرين إلى أن الثقافات الدولية والتنظيميـــة التي يمكنها اعتناق مبدأ عدم التأكد تكون بطبيعتها أكثر قابلية للتأقلم.

ويحتاج المرء، لغرض التحليل، أن يحدد ما إذا كان هناك إجماع أو لا حول الافتراضات الكامنة التي يتمســـك بها أعضاء مجموعة ما. وإذا لم يوجد هذا الإجماع، فإن وجود تجمع من الناس لا يؤدي إلى وجود جماعة في المقام الأول.

يمكن إيجاز هذا النقاش بصورة أفضل من خلال اســـتعراض طريقة تطبيقه على منظمتين. فشـــركة المعدات الرقمية تُجمع بدرجة كبيرة على أن الواقع قد عُرف من خـــلال معيـــار عملي وكذلك من خلال درجـــة عالية من تحمل الغمـــوض. وفي فترة عملي مستشـــاراً لشـــركة المعدات الرقمية، على ســـبيل المثال، لم يطلب مني أحد قط توصية، ولو كنت قمت بذلك لمرة واحدة لناقضني العميل على الفور بأفكار عديدة تثير بعدئذ الجدل بين الأعضاء. وفي شركة سيبا-جايجي دائماً ما كنت أتعامل باعتباري مصدر ثقة، وكانت توجه إلي الأســـئلة حول مـــا توصلت إليه في بحثي، ومن الخبرات الاستشـــارية الأخرى وكانوا يســـألونني عما أوصي به. لقد كنت أتعامل كما لو كنت عالمـــاً يضفي بعض المعرفة علـــى المنظمة، وكثيراً ما كنت أكتشـــف أن توصياتي كانت تنفذ بحذافيرها. وعلى أي حال، إذا تعارض ما أوصيت به مع العمليات القائمة على عناصر ثقافية أخرى – على سبيل المثال، عندما أوصيت بمزيد من الاتصال الجانبي – فإنه كان يتم تجاهل التوصية برمتها. إن شركة سيبا – جايجي لم تكن تتغاضى عن الغموض وكانت أقرب للناحية الأخلاقية من هذا البُعد.

الشكل (٧-١) معايير تحديد الحقيقة

عقيدة خالصة قائمة على التقاليد أو الدين أو كليهما.	كانت تؤدى دائماً على هذا النحو إنها إرادة الله. إنها مكتوبة في الكتب المقدسة.
العقيدة المنزلة؛ وهي الحكمة المبنية على الثقة في مصداقية الحكماء والقادة الرسميين والأنبياء أو الملوك.	رئيسنا يريدنا أن نقوم بها على هذا النحو. أوصانا مستشارونا بالقيام بها على هذا النحو. لديها خبرة أكبر ولذا علينا الإذعان لما تقول.
الحقيقة هي تلك المستقاة من عملية «قانونية- منطقية» (وذلك مثلما نقرر أن شخصاً ما مذنب أو برئ استناداً إلى إجراء قانوني يقر من البداية بعدم وجود حقيقة مطلقة سوى الحقيقة المحددة اجتماعياً).	علينا أن ننقل هذا القرار إلى لجنة التسويق وننفذ ما يقرونه. سوف يكون على المدير أن يقرر هذا الأمر لأنه يقع في نطاق مسئوليته. سيكون علينا أن نصوت على ذلك القرار ونلتزم بحكم الأغلبية. وافقنا على أن هذا القرار مرجعه مدير قسم الإنتاج.
الحقيقة هي تلك التي تجتاز الصراع والنقاش	إننا نقتلها بحثاً في لجان ثلاثة مختلفة ونختبر القوة الطبيعية لها، وإذا كانت الفكرة لا تزال سديدة فإننا سوف نقوم بها. هل يرى أي شخص مشكلة في القيام بها على هذا النحو...؟ إذا كانت الإجابة بالنفي فإن ذلك ما سنقوم به.
الحقيقة هي تلك التي تنجح وهي المعيار العملي الخالص.	لنجرب القيام بها على هذا النحو ونقيم كيفية قيامنا بذلك.
الحقيقة هي تلك التي حددتها الطريقة العملية والتي أصبحت، للمرة الثانية، نمطاً من أنماط العقيدة، وبخاصة في مجال العلوم الاجتماعية حيث يكون كل شيء حتى الطريقة العلمية مسألة إجماع بين علماء الاجتماع.	يبين البحث الذي قمنا به أن هذه هي الطريقة السديدة للقيام بها. قمنا بإجراء مسوحات ثلاث وحللنا الإحصائيات بعناية فائقة؛ فأثبتت جميعها الشيء نفسه، ومن ثم علينا أن نعمل وفقاً لها. نتائج المسح الذي قمنا به قد لا تكون جميعها صحيحة، ولكن بيانات متابعة المجموعة محل الاهتمام تدعم النتائج، ولذا علينا المضي قُدُماً ونعمل على القيام بها.

ما هي «المعلومات»؟

إن كيفية إجراء مجموعة ما لاختبارات على الواقع واتخاذها لقرارات يشتمل كذلك على إجماع حول ما يشـكل البيانات، وما هي المعلومات، وماذا يقصد بالمعرفة. وبنمو تكنولوجيا المعلومات زادت أهمية الموضوع بسـبب ما دار من جدل حول دور الحاسوب في التزويد بالمعلومـات. في كثير من الأحيان يكون لدى «فنيي» تكنولوجيا المعلومات افتراضات مشـتركة تختلف جوهرياً عن افتراضات كبار المديرين. فعلى سبيل المثال، سوف يشير العديد من رؤساء الشركات إلى أن ما تقع عليه عينك على شاشة الحاسوب تسـمى بيانات، في حين أن ما يحتاجـون إليه في الحقيقة هي المعلومات، الأمر الذي ينطـوي على درجة من التحليل للبيانات التـي لا تتوافر إلا إذا تم إدخال نظام متطور لدعم اتخاذ القرار أو نظام خبير (روكارت و دي لونج Rockart and DeLong 1988). وحتى تكون مجموعة ما قادرة على اتخاذ قرارات واقعية فإنه يتعين عليها التوصل إلى قدر معين من الإجماع حول المعلومات التي لها صلة بالمهمة محل الدراسة.

وقد أظهر البحث الذي قامت به دورتي Dougherty على فِرق تطوير منتج حديث، أنه عندما لا تتوصل مثل تلك المجموعات إلى تعريف مشـترك للمعلومات ذات الصلة، فإنهـا تكون أكثر عرضة لأن تأتي بمنتجات لا تنجح في السـوق (دورتي Dougherty 1990). وقامت دورتي بتحديد خمسة «مجالات للأفكار» منفصلة تتحكم في المختصين الفنيين الذين يلتقون سـوياً في العادة على شـكل فرق تطوير المنتج. وكان يعتقد كل عضو من أعضاء الفريق بأنه «يعرف الكثير» عن عملاء الفريق غير أن ما يعرفه أولئك الأعضاء يتحول إلى أمر مختلف تماماً.

- المهندسون يعرفون إلى أي مدى يجب أن تكون ضخامة المنتج، والمواصفات التقنية التي يجب توافرها فيه، وفي أي مكان يجب أن يكون قابس الطاقة، وهكذا...
- المصنعون يعرفون الأحجام الممكنة التي يتعين توفيرها وكم عدد النماذج التي قد يحتاجون إليها.
- أعضاء التخطيط التسويقي أو التجاري يعرفون بوجه عام نشاط السوق من عدمه، وحجم السوق المحتمل، والسـعر وحجم المنتج الذي يحقق لهم معدل ربح مناسباً، وما هي توجهات السوق، وهكذا...
- فريق البيع داخل المحال والأسـواق يعرف لأي غرض يسـتخدم العميل المنتج، وما احتياجات المسـتخدمين على وجه التحديد، وما مدى أهمية المنتج بالنسبة للزبون مقارنة بمنتجات المنافسين.

- فريق التوزيع يعرف حجم البيع الذي سـيحققه المنتَج، وما خطط البيع، وكم عدد قنوات البيع المتوافرة.

لقد كون كلٌّ من هذه المجموعات، بفضل الخلفيات المهنية التي يتمتع بها أعضاؤها، مفاهيم ولغة مشـتركة بين أعضاء المجموعة، ولكن ليـس بالضرورة أن تكون مفهومة للآخرين.

وعندمـا يجتمع أعضاء هذه الثقافات الفرعية في شـكل فريـق مختص بتطوير منتـج ما، فإن قدرتهم على اكتشـاف واقـع الآخرين تكون عاملاً مهمـاً يحدد ما إذا كان المنتج الذي تم تطويره سـيحقق نجاحاً على مسـتوى السـوق أم لا، على حد قول دورتـي Dougherty. فكل المنظمات تؤيد فريق العمل عند هذا المسـتوى وتضع لهذا الغـرض إجراءات يُفترض اتباعها. وعلـى أي حال، فإن البيانات التي أوردتها دورتي Dougherty تشـير إلى أنه لا توجد فرصة لخلق درجة كافية من الفهم المتبادل الذي يسـمح بتنسـيق واقعي للمعلومات ذات الصلة، إلا إذا حاد الفريق عن العملية المحددة رسـمياً. وفيمـا يبـدو أن العملية عندما تأخذ الطابع الرسـمي، فإنـه لا ينمو لدى المجموعـات إلا حالة من التوهم بأنها تقـدم معلومات ذات صلة بالموضوع فيما بينها، ولا تكتشـف أبداً أن ما تطلق عليه تعليمات يختلف في حد ذاته، من مجموعة فرعية إلى أخرى. فإذا خرجت عن نطاق القنوات الرسـمية فإنها تكون أكثر عرضة للشعور بحاجتها لأن تكون مجموعة واقعية، حتى يتمكن من بعضها معرفة بعض على مستوى شـخصي، ومن ثم توفر فرصاً لاكتشـاف نقاط الاتفاق والاختـلاف وكيفية اختلاف محتوى مجموعات المعلومات لديهم.

وخلاصـة القول أن أحد أكثر الأبعاد الثقافيـة أهمية هو الطبيعة التي يتحدد بها الواقع والحقيقة والمعلومات. فالواقع قد يوجد على المستوى المادي والجماعي والفردي كما أن اختبار ما هو واقعي سوف يختلف وفقاً للمستوى - اختبارات علنية، أو إجماع مجتمعـي، أو خبرة فردية. فالمجموعات تقوم بتطوير افتراضات حول المعلومات التي تحدد متى يشعرون بامتلاكهم لمعلومات كافية لاتخاذ قرار ما، وتعكس تلك الافتراضات افتراضـات أخـرى أعمق حول مصـدر الحقيقة الأخير: ما المقصـود بالواقع؟ وما المقصود بالمعلومات؟ وما المقصود بالحقيقة؟ كل هذه التساؤلات لا تعتمد على المعرفة المشتركة للغة الرسمية فحسب ولكنها تعتمد كذلك على السياق.

(٨)
افتراضات حول طبيعة الوقت والحيز

البناء المعقد للثقافة لا يشـتمل على كيفية اسـتيعابنا للواقع والحقيقة فحسب، بل يتكون كذلك من كيفية توجيه أنفسـنا نحو بيئتنا البشـرية والمادية، ويأتي هذا التوجه متضمناً خبرات اللاوعي المسلم بها وكذلك مفاهيم الوقت والحيز.

افتراضات حول الوقت:

يأتـي إدراك الوقـت ومعالجتـه ضمن أهـم النواحي التي تحـدد كيفية عمل أي مجموعـة. فعندما يختلف النـاس في معالجتهم للوقت، فإن كماً هائلاً من مشـاكل الاتصـال والعلاقـات تظهر على السـطح. ولتنظر كيف نكون قلقـين أو غاضبين أو كليهما معاً عند «تأخر» شـخص ما، أو عندما نشعر بأن وقتنا «ضاع هباءً»، أو عندما نشعر بأننا لم نحصل على «فرصة كافية» لتنفيذ مقترحنا، أو عندما نشعر بأننا «غير متعاونين» مع شخص ما، أو أن شخصاً ما يقب دائماً لتحمل مسئولية «الكثير في وقت واحد»، أو عندما لا نسـتطيع الحصول على مرؤوسـين للقيام بالمهام «في حينها»، أو الوصول «في الوقت المناسب».

قام دوبينسـكاس Dubinskas (١٩٨٨، صـ ١٤) في تحليله للوقت، بإيضاح دوره الرئيسـي في الأمور المتعلقة بالبشـر فقـال: «الوقت هو تصنيف رمزي أساسـي نسـتخدمه للحديث عن المحافظة على نظام الحيـاة الاجتماعية. ويبدو الوقت في التصنيـف الحديث، تماماً كما هو الحال في مجتمع زراعي ما، ليرسـم إطاراً لأيام العمـل والتقـويم والمهن ودورات الحياة التي نعرفها ونعيـش فيها على أنها جزء من ثقافتنـا. هذا النظام المؤقت لـه خاصية طبيعية واقعية «معدة مسـبقاً» وهو ذلك الشـكل الذي تظهر عليه الأشـياء»، لكن الوقت نفسه لا يُعد متوحد الأبعاد أو واضح التركيـب، فقد تم تحليله من أوجه عـدة وبعضها كانت له صلة بالتحليل الثقافي على وجه الخصوص.

التوجه بالوقت الأساسي:

لاحظ علماء الإنسـان أن كل ثقافـة تنتج افتراضات حول طبيعـة الوقت وأن لها

توجهاً أساسياً نحو الماضي والحاضر والمستقبل (كلَكهون وشتروتبك Kluckhohn and Strodtbeck, 1961؛ ريدنج وترومبينارز Redding and Trompenaars, 1993). ففي دراستهم، على سبيل المثال، للثقافات المتعددة في جنوب غرب الولايات المتحدة، لاحظ كل من كلكهون وشتروتبك أن بعض القبائل الهندية التي عاشت، في أغلب الظن، في الماضي وهم الأمريكان الإسبانيون كان توجههم، في المقام الأول، نحو الحاضر، في حين كان توجه الأنجلو - أمريكان نحو المستقبل القريب.

إن توجه الوقت هو طريقةٌ مفيدة في تمييز الثقافات الدولية، ففي دراستهما حول الثقافات المشتركة، حدد كلٌ من هوفستيد وبوند Hofstede and Bond بعداً يقارن التوجه نحو الماضي - الحاضر بالتوجه المستقبلي، وتوصلوا إلى أن التطور الاقتصادي كان له ارتباط بالتوجه المستقبلي (هوفستيد وبوند Hofstede and Bond, 1988؛ هوفستيد Hofstede, 2001، الطبعة الأولى ١٩٨٠). وأظهر كلٌ من هامبدن-تيرنر وترومبنار Hampden-Turner and Trompenaars، بناءً على مسح أجروه، أن اليابان من بين الدول الآسيوية التي بلغت أقصى درجة في التخطيط الطويل المدى، في حين أن هونج كونج قد بلغت أقصى درجة في التخطيط القصير الأجل.

وعلى مستوى المؤسسة، فإن المرء بإمكانه التمييز بين الشركات الموجهة في الأصل إلى (١) الماضي، بالتفكير، في الغالب، في الكيفية التي كانت عليها الأمور في الماضي؛ (٢) الحاضر، بالقلق فقط بشأن كيفية إنجاز المهمة الحالية؛ (٣) المستقبل القريب، بالقلق، في أغلب الأحوال، بشأن النتائج الفصلية؛ (٤) المستقبل البعيد، بالاستثمار المكثف في البحث والتطوير أو في بناء حصة سوقية على حساب الأرباح الفورية.

تؤثر الافتراضات الثقافية حول الوقت على الدور الذي سوف يلعبه التخطيط في عملية الإدارة. فعلى سبيل المثال، كانت إحدى شركات التقنية المتقدمة، التي عَملتُ فيها، تمارس عملها انطلاقاً من الافتراض القائل بأن «الحاضر فقط هو ما نَعتد به». فكان الموظفون يبذلون أقصى ما في وسعهم لإنجاز تحديات المهام الحالية، ولكن لم يكن لديهم سوى قدر قليل من الشعور بالماضي، كما أنهم لم يهتموا كثيراً بالمستقبل. واشتكى موظفو قطاع التخطيط من أن الخطط كانت توضع بطريقة طقوسية، حيث كانت كتب التخطيط تكتظ بالكثير مما يتوجب عمله، لكن شيئاً لم يُنجَز قط.

وقد يجد المـرء العديد من المنظمات التي تعيش في الماضي، تتأمل أمجاد الماضي ونجاحاته على حين تتجاهل تحديات الحاضر والمستقبل. فكانوا يضعون الافتراض الأساسـي الذي يقضي بأن الأشـياء إذا كانت ناجحة في الماضي، فإنها لابد أن تكون جيدة بما فيه الكفاية في المسـتقبل والحاضر ولذا فلا داعي لإعادة اختبارها. ذلك الافتـراض من الممكن أن يكون افتراضاً صحيحاً فـي الواقع إذا ظلت التقنية والبيئة ثابتـة على حالهـا، ولكنها قد تؤدي إلى دمـار المنظمة إذا كانـت المتطلبات الجديدة والتغيرات التقنية تسـتلزم تغيراً في كيفية تحديد المنظمة لمهمتها ولأهدافها وللطرق التي تنجزها بها.

«إلى أي مدى يجب أن يكون لمنظمة ما توجه نحو المستقبل؟» هو موضوع جدل كبير مع الكثير ممن يقولون بأن إحدى مشـكلات شـركات الولايات المتحدة هي أن السياق المالي (سـوق الأسـهم) التي تعمل فيه يفرض عليها توجهاً نحو المستقبل القريب على حسـاب التخطيط البعيد المدى. ومن وجهة نظر الأنثروبولوجيا فإنه وبكل تأكيد، لا يتضح السـبب ولا الأثر. هل الولايات المتحدة، من المنطلق الثقافي، مجتمع عملي له توجه نحو المسـتقبل القريب وهو لذلك عمل على إيجاد مؤسسـات اقتصادية تعكس احتياجنا لمعلومات مرتدة سـريعة ومستمرة، أم أن مؤسساتنا الاقتصادية قد أوجدت ذلك الاتجاه العملي القصير المدى؟ والمسـألة المهمة في أي من الحالتين هي أن هذه الافتراضات الثقافية حول الوقت تسـيطر على التفكير والنشـاط اليومي لدرجة أن مديري الولايات المتحدة قد يمرون بوقت عصيب يتخيلون فيه البديل لعملية التخطيط الطويل المدى كتلك المشابهة لبعض الصناعات اليابانية.

الوقت الأحادي والوقت المتعدد:

أوضـح إدوارد هـال (1959، 1966، 1977) Edward Hall فـي العديد من الكتب التـي تعكس رؤية نافذة، أن أكثر مديري الولايات المتحدة ينظرون إلى الوقت على أنه متوحد الزمن وأنه شـريط خطي قابل للتقسيم على نحو غير محدود، يمكن تقسيمه إلى مواعيد وأجزاء أخرى، إلا أنه لا يُنجز فيها سـوى شـيء واحد في الوقت نفسه، وإذا تعين القيام بأكثر من شـيء في غضون ساعة مثلاً، فإننا نقسم الساعة إلى عدد من الوحدات وفقاً لحاجتنا وبعدها نقوم «بشيء واحد في وقت واحد». فالوقت يُنظر على أنه سلعة قيمة يمكن إنفاقها أو تضييعها أو استهلاكها أو الانتفاع بها، ولكن ما إن تنتهي وحدة ما من وحدات الوقت فإنها لا تعود أبداً.

وعلى النقيض تنظر بعض الثقافات في شـمال أوربا وأفريقيا والشـرق الأوسـط إلى الوقـت على أنه تعددي، أي أنه نوع من ذلك الوسـط الذي يحـدد من خلال ما يُنجز فيه أكثر مما يتحدد بسـاعة قد يُنجَز فيها العديد من الأشـياء في وقت واحد. ويأتي المفهوم الآسـيوي الدوري للوقت «حيث تكون المراحل أكثر دائرية في شـكلها، فالفصول تتعاقب والحياة تسوق المرء إلى حياة أخرى» (سيتهي-أمنواي Sithi-Amnuai ،1968، صـ ٨٢). إن المدير الذي يعمل وفقاً لهذا المفهوم «اسـترعاء الاهتمام» بمعنى أن يتعامل في وقت واحد مع عدد من المرؤوسين والزملاء وحتى الرؤساء، معلقاً الأمور كافة إلى أن يفرغ منها.

هذا التمييز قد طُبق بصورة فعالة من قِبَل هامبدن-تيرنر وترومبينارز Hampden-Turner and rompenaars. (١٩٩٣، ٢٠٠٠)، علـى أمم ومنظمات، من حيث إذا كانت أكثر تركيزاً على التفكير المتتابع (سـاعة زمنية أحادية الوقت) أو على تزامن الأنشطة (تعددية الوقت). فقد أوضحوا أن الطريقة اليابانية في التصنيع، على سـبيل المثال، تقوم على تحويل ما أمكنهم من الأنشطة العديدة المتتالية على خط إنتاج ما إلى أنشطة متزامنـة، ولـذا فإنه عندما يتم تركيب جزء ما كالماكينة على سـبيل المثال، فإن عدداً من الماكينات المختلفة يمكن تجهيزها للقيام بنماذج مختلفة تدخل خط الإنتاج، ويتعين وصول التجهيزات «في الوقت المحدد» حتى تقل تكاليف تخزينه.

كيفية رؤية الثقافة للوقت هو بالتأكيد موضوع مرتبط بغيره من موضوعات ثقافية مثل أهمية العلاقات في إنجاز مهمة ما. فإذا نُظر إلى العلاقات على أنها أكثر أهمية من الكفاءة الطويلة الأجل، فمن المحتمل أن يزيد التأكيد على تعددية الوقت. فالتقيد بالمواعيـد أو الإنجاز السـريع لمهمة ما قد لا يلقى تقديراً كبيـراً كالذي يلقاه التعامل مع كل قضايا العلاقات التي تنشـأ أثناء إنجاز المهمة. ولكن المدير الموجه إلى أحادية الوقـت قد ينفد صبره ويشـعر بالإحباط في ظل ثقافة تعدديـة الوقت، وذلك عندما يُظهر رئيسـه اهتماماً بالعديد من المرؤوسـين في وقت واحد، أو في ظل ثقافة أكثر توجهـاً نحو العلاقـات، وذلك عندما يتعين عليه أن يقتطع جزءاً من الوقت للمسـائل الاجتماعية قبل مناقشة الأمور التي تتعلق بالعمل.

وعلـى الرغم من التأكيد علـى أحادية الوقت في الولايات المتحـدة، فإن مفاهيم تعدديـة الوقت لا تزال موجـودة في منظمات الولايات المتحـدة. فقد يرى طبيب أو أخصائي أسنان ما، على سبيل المثال، في الوقت نفسه العديد من المرضى في مكاتب مجاورة، مع توافر مشـرف، في العادة، موجود طوال الوقت للإشراف على كل أجهزة التشـغيل الخاصة بـه. وقد يقوم الآباء وربات البيوت بطهـي الطعام وتنظيف المنزل

ورعاية الأطفال في الوقت نفسه. وسوف يبادر موظف المطار عند خط تسجيل أسماء المسافرين، بالاستفسار عما إذا كان أحد الركاب قد أدرج على رحلة مباشرة أم لا، ويجذبهم بعيداً عن خط التسجيل حتى لا يعترضوا طريق المغادرة. وعندما طلبت الدوائر المعنية من شركة ألفا للطاقة Alpha Power أن تكون مسئولة عن البيئة، أخبرت الشركة عمال قطاع الكهرباء بأن تنظيف الزيت المنسكب من شاحنة الطوارئ لا يقل أهمية عن إصلاح مولد كهرباء المستشفى – الأمر الذي جعلهم بالفعل ينظرون إلى هذه المهام على التزامن وليس على التعاقب.

مثل هذه المفاهيم عن الوقت تحدد كذلك بطريقة ذكية كيفية إظهار الحالة كما بينته تجارب الإحباط التي مر بها الأمريكان وسكان أوربا الشمالية التي عاشوها في ظل ثقافات لاتينية حيث مفاهيم «الاصطفاف» و«إنجاز المهام في وقت واحد» تكون أقل شيوعاً. فقد وقفت في طابور أمام مكتب بريد صغير في جنوب فرنسا لأكتشف أن بعض الناس يقحمون أنفسهم في مقدمة الطابور وبالفعل يحصلون على الخدمة من الموظفة. وقد نبهني أصدقائي على أن الموظفة في مثل هذا الموقف، لا يكون لديها نظرة أكثر تعددية للوقت مما يؤدي بها إلى الاستجابة إلى من يصرخ أعلى، بل إن الشخص الذي يحتل مكانة أعلى يرى مشروعية اقتحامه للطابور والحصول على الخدمة قبل غيره وذلك كحق مكتسب له. وإذا كان الآخرون يعيشون في مثل هذه الحالة فإنهم لا يشعرون بالإساءة إليهم بإبقائهم في طابور الانتظار. وقد قيل لي في الحقيقة، بأنني كنت أعكس إحساساً وضيعاً بمكانتي الشخصية ببقائي في الطابور وشجب ذلك السلوك بالعنف، وإلا فإنه كان يجدر بي إقحام نفسي في مقدمة الطابور مطالباً بالحصول على الخدمة أيضاً.

تتحكم أحادية الوقت في سلوك الإنسان وهي لذلك مناسبة للمواقف التي تتطلب إجراءات على درجة عالية من التنسيق وهي بمثابة (اضبطوا ساعاتكم). ولأن ذلك النموذج من الوقت ييسر عملية التنسيق، فإنه يعد أكثر ملاءمة لإدارة أنظمة ضخمة ويكون النموذج الذي يُسلم به في كثير من المنظمات على أنه الوسيلة الوحيدة لإنجاز المهام بكفاءة. وتكون افتراضات تعددية الوقت أكثر فعالية في بناء علاقات وحل مشكلات معقدة حيث تنتشر المعلومات بصورة كبيرة وتكون أكثر فعالية مما يستلزم أن تكون جميع القنوات مفتوحة طوال الوقت. ولذا فإن تعددية الوقت هي أكثر ملاءمة للمراحل الأولى في حياة منظمة ما، ولأنظمة أصغر منها، وكذلك لمنظمات يكون مركز التنسيق فيها قائماً على شخص واحد.

قرر بلودورن Bluedorn (2000) أن تعددية الوقت، من منطلق أفضلية القيام بأكثر من شيء في وقت واحد، كانت بعداً قابلاً للقياس ولذا قام بتطوير ميزان لهذا الغرض. وقــام أونكن Onken (1999) بتطبيق هذا القيــاس على عدد من المنظمات ووجد أنه حتــى داخل بيئات ثقافية بدت أكثر توجهــاً للوقت الأحادي- ويقصد بها هنا المجتمع الأمريكي – ترتبط تعددية الوقت إيجابياً بدرجة تقييم منظمة ما لسرعة الأداء وكذلك ببعض قياســات الأداء التنظيمي. وعلى النقيض من ذلك يكون العمل أحياناً بأسلوب تعدد الوقت أكثر سرعة وكفاءة.

وقت التخطيط ووقت التطوير:

في دراسة لشركات التكنولوجيا الحيوية وجد دوبينسكاس Dubinskas (1988) أنه عندما يشرع علماء الأحياء، الذين تحولوا إلى رجال أعمال، في العمل مع المديرين الذين يحملون خلفية اقتصادية أو تجارية، فســوف يُتوصل إلى نقاط تفاهم رائعة حول المدة التي تستغرقها الأشياء، وكيفية إدراك المرء للأحداث المهمة، واستيعابه للمستقبل بوجه عــام خلال عملية التخطيط. ينظر المديرون إلى الوقت بطريقة ثابتة أحادية بأهداف وأحداث مهمة مرتبطة بواقع الأهداف الخارجية كفرص الســوق وسوق الأسهم. وقد أطلق دوبينسكاس Dubinskas على هذا النموذج اسم «وقت التخطيط».

وبالمقارنــة فإن علماء الأحيــاء قد بدوا يعملون انطلاقاً من شــيء يطلق عليه «وقت التطوير» وأفضل وصف له أن «الأشياء سوف تترك لتستغرق ما تشاء من الوقت» مشيراً إلــى العمليات البيولوجية الطبيعية التي لها دورتها الحياتية الخاصة بها. ولرســم ذلك التمييز بصورة كاريكاتورية فإن أحد المديرين قد يقول بأنه بحاجة إلى طفل خلال ســتة أشــهر ليعهــد إليه بإنجاز أحد أهداف العمل، في حين يقــول عالم الأحياء: عذراً، لكن الأمر يســتغرق تســعة أشــهر حتى يكون لدينا واحد. أما الذي يعمــل من منظور وقت التخطيط، فإنه يجد نفسه أكثر في عالم من الأشياء التي يمكن معالجتها وبأنه «شخص بالــغ» في عالــم خارجي. أما من يعمل من منظور الوقت المتطور فإنه يجد نفســه أكثر في عالم من العمليات حيث يكون تطوره الشــخصي وكذا الأشياء الأخرى في عالمه أكثر توجهاً نحو العمليات الطبيعية التي ليس من السهل تعجيل القيام بها أو إبطاؤه، كما يكون التطوير عملية لا نهاية لها ولا زمن لها. يبحث وقت التخطيط عن الانتهاء، على حين أن وقت التطوير لا زمن له ومن الممكن أن يمتد لزمن بعيد في المســتقبل. ولذا فمن الممكن للمديريــن والعلماء الذين يعملون وفق هذين النمطين من أنماط الوقت أن يعملوا ســوياً

ويؤثـــر كل منهم في مفاهيم الآخر، ولكن عليهم أولاً فهم أوجه الاختلاف في افتراضات كليهما.

الآفاق الزمنية التقديرية ودرجة «الدقة»:

أحد الأبعاد الأخـــرى للوقت والتي يكون أعضاء مجموعة ما بحاجة إلى إجماع بشـــأنه، عليه أن يتعامل مع حجم الوحدات النســـبية للوقت بالنســـبة لمهام معينة (جاكويز Jaques, 1982, 1989). هل نقيس ونخطط للوقت بشـــكل ســـنوي أو ربع سنوي أو شهري أو يومي أو كل ساعة أو كل دقيقة؟ ما الذي يعتبر دقيقاً في عالم الزمـــن؟ هل يتوجب قياس مهمة معينة بحســـاب الثوانـــي أو الدقائق أو الوحدات الزمنيـــة الأكبر؟ ما المدة التي يمكن للمرء الظهـــور فيها بعد انتهاء الموعد المحدد وهـــو لا يـــزال يُعتبر «في الموعد المحـــدد»؟ وما المدة التي تســـتطيع الطائرة فيها الهبـــوط بعد موعد وصولها وهي لا تـــزال تعتبر «في الموعد المحدد»؟ ما الجداول الزمنية المتوقعة لأحداث معينة كالترقيات على سبيل المثال؟ كم تبلغ المدة المناسبة للانتهـــاء من مهمة معينة؟ وما طول فتـــرة المعلومات المرتدة؟ وما المدة التي يجب أن تستغرقها مهمة ما؟

وكما لاحظ لورانس ولورتش Lawrence and Lorch (1967) منذ عدة سنوات، فإن أحد الأســـباب التي جعلت فرق البيع والبحث والتطوير يواجهون مشاكل في الاتصال فيما بينهم هي أنهم يعملون في ظل آفاق زمنية مختلفة تمام الاختلاف. فقد أشـــارا إلـــى أن الأفق الزمني للبائعين يشـــمل الانتهاء من عملية البيـــع، وهو الأمر الذي قد يســـتغرق دقائق أو ســـاعات أو أياماً أو أســـابيع. وعلى أي حال فإن الآفاق الزمنية الطويلة، على وجه العموم، بالنسبة للبائعين تعتبر قصيرة جداً بالنسبة للباحثين الذين ينظرون للســـنة أو الســـنتين على أنها مدة عادية. وبعبارة أخرى فإن الباحثين قد لا ينتهون، بمعنى أنهم لا يعرفون أن لديهم منتجاً جيداً حتى تمر فترة زمنية أطول، ويعزى ذلك جزئياً إلى أنهم اعتمدوا أكثر على «زمن التطوير» الذي ســـبق توضيحه، وجزئياً إلى أنه لا يُعرَف في العديد من الصناعات ما إذا كان المنتج أو العملية الجديدة سوف تنجح عندما تصل إلى معدلات إنتاجية أعلى. ولا يعرف الباحث في مجال الصناعات الكيميائيـــة على وجه الخصـــوص، ما إذا كان ناجحاً حتى تتجاوز محطة الاختبار وكل معوقات التســـهيلات الإنتاجية. وفي كل مرحلة نجد أن الحجم الأكبر للمنتج بإمكانه تغيير العملية ويكشف عن أشياء تتطلب بحثاً وتنمية جديدة.

إذا تناولنا الآن عملية الاتصال بين الباحث والبائع أو رجل التسويق بالدراسة، فإننا نجد أن رجل التسويق عندما يقول بأنه في حاجة إلى منتج ما «على وجه السرعة» وأجابه الباحث بأن المنتج سوف يصله «على وجه السرعة»، فإنهما يتبادلان الحديث عن أشياء مختلفة تماماً دون أن يدركوا ذلك. على سبيل المثال، كنت في شركة سيبا-جايجي أسمع شكاوى مستمرة من قسم المبيعات بأن قسم الهندسة لم يكن ينتهي من المنتج في الموعد المحدد. وعندما أتحدث إلى قسم الهندسة فإنهم يقولون إن المنتج قد تقرر الانتهاء منه في الموعد، وأن الأمور تسير على ما يرام، مما كان يعني في كثير من الأحيان «أننا متأخرون ستة أشهر فقط، وهي مدة لا يعتد بها في دورة التطوير الممتدة لسنوات عديدة». وكانت كل وظيفة غير راضية عن الأخرى. فلم تكن أي منها تدرك أن التقديرات التي كانت توضع حول المقصود بإنتاج الشيء في موعده المحدد قد تغيرت، لأن افتراضات مختلفة حول الوحدات الزمنية كانت تستخدم في ذلك الحين.

كانت شركتا المعدات الرقمية وسيبا - جايجي مختلفتين من حيث الآفاق الزمنية لكل منهما، وربما كان ذلك نتيجة لما لديهما من تكنولوجيا أساسية وأسواق. وكان المعدل البطيء لسير العملية البحثية في شركة سيبا - جايجي يسيطر على عملية الإدارة. حيث كانت الأشياء تُنجَز ببطء، وبتروٍّ، وتدقيق، ولا ضير في أن يستغرق إنجاز أحد المشاريع عدة سنوات. وكان الوقت يعبر عنه بالمفهوم الحيّزي في عبارة شاع استخدامها في أرجاء الشركة، ألا وهي: «الألف ميل الأولى لا تهم». وبمعنى آخر، كن صبوراً ومواظباً، فالأشياء سوف تنجز في النهاية.

لا تختلف الآفاق الزمنية من حيث المهمة والمهنة فحسب بل من حيث الرتبة كذلك. فكلما كانت الرتبة عالية طال الأفق الزمني الذي يتمتع به المدير بحرية التصرف (جاكويز Jaques, 1982, 1989) أو ما أسمته بايلن (Bailyn (1985 «الاستقلال التنفيذي». هذه الفترة الزمنية تُعرّفُ عادة بأنها الفترة بين المراجعات الرسمية لما إذا كان المرء يقوم بوظيفته الرئيسية أم لا. وقد يُراجَع عمال الإنتاج كل بضع دقائق أو ساعات، وقد يُراجَع المشرفون شهرياً أو سنوياً، وقد يُراجع المديرون التنفيذيون كل بضع سنوات وفق طبيعة عملهم. ولذا تظهر معايير مختلفة حول الزمن عند المستويات المختلفة في الرتبة. ويفترض كبار المديرين أن على المرء أن يضع خطة على مدى دورات زمنية تمتد لسنوات عديدة، حيث قد لا يكون مثل هذا الافتراض مفهوماً بالنسبة لمديري الإدارات الوسطى أو العمال ممن تكون دورتهم الزمنية يومية أو أسبوعية أو شهرية.

من الممكن أن تتسبب الافتراضات المختلفة حول فترات الاستقلالية في إحداث صعوبة في الإدراة، حيث وجدت بايلن Bailyn (1985) أن كبار المديرين في إحدى منظمات البحث والتطوير الكبرى يعتقدون بأن العلماء لديهم يرغبون في وضع أهداف بحوثهم الخاصة (حيث كانوا يتمتعون باستقلالية الهدف)، ولكن لما كان يُنظر إليهم على أنهم غير منظمين في إدارتهم للميزانيات والوقت، فقد كانت تتم مراجعتهم بصورة متكررة (حيث لم تكن لهم استقلالية التنفيذ). وعندما تحدثت بايلن Bailyn للعلماء اكتشفت سببين من أكثر الأسباب أهمية، يفسران لماذا كان العلماء يشعرون بضعف المعنويات: حيث كانت الإدارة «لا ترشدهم إلى سلسة المشاكل التي يتعين عليهم العمل عليها» (لأنهم كانوا جزءاً من صناعة فقد أرادوا العمل على حل المشكلات ذات الصلة على النحو الذي تحدده الإدارة) و«كانت تجرى عليهم المراجعة باستمرار ولم يسمح لهم بإنجاز أي عمل». وبعبارة أخرى، كان ما أراده العلماء على النقيض مما تزودهم به الإدارة – فقد أرادوا قليلاً من استقلالية الهدف ومزيداً من استقلالية التنفيذ.

ينقل جاكويز Jaques (1982, 1989) النقاش حول آفاق الزمن التقديرية أبعد من ذلك حيث يلاحظ أنه من الممكن الحكم على مستوى الكفاءة الإدارية من خلال معرفة ما إذا كان مديراً ما يقوم بمهامه على أساس آفاق زمنية ملائمة لمستوى وظيفته أم لا. فعامل الإنتاج الذي يفكر بحساب السنين وكبير المديرين الذي يفكر بحساب الساعات والأيام هم عرضة بدرجة متساوية لأن يكونوا غير فعالين فيما يتعلق بما تتطلبه منهم وظائفهم. فكلما حسّن المرء من معدل التسلسل الهرمي للوظيفة الذي يتطلب تخطيطاً ذا مدى أطول، استطاع تقدير إمكانية المدير في الترقية على اعتبار قدرته على صياغة وجهات نظر ذات مدى أطول. وعندما يعمل كبار المديرين من منطلق أفق زمني قصير للغاية فإنهم عرضة للمبالغة الإدارية ومن ثم الفشل في التخطيط على نحو ملائم.

التماثل الزمني الحرج وضبط السرعة وقطر الأشياء:

أحد الجوانب الدقيقة للوقت والحرجة أيضاً، هي الطريقة التي تتم من خلالها عملية تنسيق الأنشطة، فقد اكتشف بارلي Barley (1988)، في دراسة عن إدخال جهاز حاسوبي في قسم الأشعة، أن أحد أخطر الآثار التي خلفتها هذه التقنية هو أن درجة ضبط سرعة الأداء بين أنشطة الفنيين وأخصائيي الأشعة لم تكن على

درجة واحدة من التناسب، فقد كانت تزيد وتنقص. وفي قسم الأشعة السينية كان الفنيــون يعملون بنظام الوقت الأحادي لدرجة أنهــم قاموا بجدولة حالات المرضى وأجروا عليهم الأشعة. ولكن إذا تطلب الأمر استشارة أحد أخصائيي الأشعة فإنهم كانوا يحبطون من عالم التعددية الزمنية التي يعيش فيها أخصائيو الأشــعة. فعلى ســبيل المثال إذا احتاج الفني لمســاعدة من أحد أخصائيي الأشــعة في حقن أحد المرضى أو إجراء كشــف منظاري أو مراجعة أفلام الأشــعة الأولية، فإن الفني كان عليــه أن ينتظر في كثير من الأحيان. والاقتبــاس التالي يعكس حالة عدم التماثل بشكل رائع:

> حتى يســتطيع الفني تحديد موقــع أحد أخصائيي الأشــعة فإنه كان عليه البحث في العديد من المكاتب وسؤال غيره من الفنيين عن مكانه، وحتى بعد أن يعثــر عليــه فإنه لم يكن هناك ما يضمن اســتجابته الفورية. وقد يكون أخصائي الأشــعة، لحظة وصول الفني، منشغلاً بإجراء مخابرة تليفونية أو يناقش فيلماً ما من أفلام الأشــعة أو يتشــاور مع أحد زملائه أو على وشك المعاونة في فحوصــات أخرى.. وفي كل من هذه الحالات يتعين على الفني الانتظــار، ولكن حتى إذا نجح الفني من جذب انتباه أخصائي الأشــعة فإنه لا يــزال غير مالك الحق على وقت أخصائي الأشــعة، فالأخصائي ينشــغل دائماً بعدد من الأحداث، بما فيها المخابرات التليفونية والاستشارات أو حتى المقاطعــة من خلال أخصائي آخر له طلب مــا يوليه الأخصائي أهمية أكبر (بارلي، Barley 1988، صـ ١٤٥).

وبوصــول أجهزة التصوير المقطعي والرنين المغناطيســي والموجــات فوق الصوتية الحاسوبية إلى الأقسام، أصبحت الأوامر المؤقتة الموجهة إلى مجموعتين من الأشخاص أكثر تناسقاً، وذلك يرجع إلى (١) المدة الطويلة التي يستغرقها كل اختبار، (٢) مستوى الخبــرة الكبيرة لدى الفنيين في قراءة النتائــج، (٣) درجة تدخل الإجراءات الخاصة في التقنيات الحديثة تتطلب في كثير من الأحيان أن يقوم أخصائيو الأشــعة والفنيون بالعمــل جنبــاً إلى جنب في كل مــكان. وعلاوة على ذلك فإن إجراءات التشــخيص بالموجــات فوق الصوتية قد لا يمكن إتمامها أولاً إلا إذا كان الفنيون على دراية بكيفية قــراءة النتائــج حالما تزودوا بها. لقد حصــل الفنيون في الواقع علــى قدر كبير من الاســتقلال التنفيذي الأمر الذي منحهم منزلة أكبر لأن معرفتهم بكيفية قراءة النتائج تكون في كثير من الأحيان أفضل من أخصائيي الأشعة لما لهم من خبرة واسعة في هذا

المجال. لقد خلقت التقنية الحديثة مناخاً استطاع فيه التقني وأخصائي الأشعة العمل بأسلوب أحادي الزمن، يجعل من السهل تنسيق جهودهم وتحقيق الفعالية للمريض والكفاءة في استخدام الأجهزة كذلك.

العمل الموجه بنظام الوقت المتعدد يكون له القدرة دوماً على إحباط الشخص الذي يعمل بنظام الوقت الأحادي كما يتضح من حالة التفاعل بين موظف النقل الجوي (الوقت المتعدد) وأحد قائدي الطائرات الفردية الذي ينتظر تحديد ممر الهبوط (الوقت الأحادي). وتظهر قضايا مماثلة عندما تصاب إحدى المريضات بالإحباط جراء الانتظار في حجرة الطوارئ؛ لأنها لا تدرك حقيقة أن الطبيب يقوم بمعالجة العديد من المرضى في وقت واحد. ولأن الشخص الذي يتجه للعمل بنظام الوقت الأحادي لا يفهم بالتحديد المتطلبات العديدة التي توضع على كاهل الشخص الذي لديه توجه نحو الوقت الأحادي، فهناك احتمال كبير لسوء الفهم واستنباط نتائج غير دقيقة كأن ينظر للشخص الذي له توجه نحو الوقت المتعدد على أنه كسول وغير كفؤ.

إن السياق الزمني الذي تعمل مجموعات ما وفقاً له، بما في ذلك أنشطة ضبط سرعة الأداء وإيقاع العمل ودورة أنشطة العمل، تتعلق بشكل واضح بكيفية أداء مجموعة ما وكيف تكون مصدراً للإحباط إذا لم يكن هناك إجماع مرض بين المجموعات وداخلها (أنكونا Ancona, 1988؛ بلودورن Bluedorn, 1997, 2000). وفي محاولة للحيلولة دون وقوع صراعات تنجم عن الخلل في سرعة الأداء، لاحظ بعض الباحثين أن المنظمات لديها ميل لتجربة القيام بأنشطة «قطر الأشياء» بين الأنشطة المتداخلة. ويمكن تعريف الترفيه، ذلك المصطلح المأخوذ عن العلوم الطبيعية، بأنه تعديل سرعة أو دورة أداء نشاط ما ليتلاءم أو يتزامن مع سرعة أو دورة أداء غيره» (أنكونا وتشونج Ancona and Chong, 1996، صـ ٢٥١). تعكس مجموعة هائلة من الأبحاث التي أجريت حول الزمن والتي أصدرتها مجلة Academy of Management Review في عددها الصادر في أكتوبر ٢٠٠١، إلى أي مدى تزايد الاعتراف بالإحساس بالوقت وإدارته على أنها عوامل مهمة في فهم الظواهر الطبيعية.

ملخص:

ربما لا يكون لفئة ما أهمية للتحليل الثقافي بقدر الأهمية التي تحتلها دراسة كيفية إدراك الوقت واستخدامه في مجموعة أو منظمة ما. فالوقت يفرض نظاماً اجتماعياً،

كما أن طريقة التعامل مع الأشياء في إطار ذلك الوقت تنقل لنا الحالة والهدف. فضبط سرعة الأحداث وإيقاع الحياة وترتيب القيام بالمهام والفترة الزمنية للأحداث، كل ذلك يصبح عرضة للتفسير الرمزي. فالتفسيرات الخاطئة لما تعنيه الأشياء في السياق الزمني تكون لهذا السبب واردة بدرجة كبيرة إلا إذا عمل أعضاء المجموعة وفقاً لمجموعة افتراضات واحدة.

بعض الجوانب المهمة في مسألة الزمن التي تناولناها مثل (١) التوجه نحو الماضي أو الحاضر أو المستقبل القريب أو البعيد، (٢) الزمن الأحادي أو المتعدد، (٣) زمن التخطيط أو التطوير، (٤) آفاق الزمن، و(٥) التماثل في الأنشطة الزمنية، قد يشكل شبكة تشخيصية مبدئية تساعد المرء في البدء في فهم كيفية النظر إلى عامل الزمن في منظمة معينة.

وأخيراً، فالوقت له أهمية كبيرة لأنه إلى حدٍّ ما، لا تدركه العين، وهو واقع مسلم به، كما أنه من الصعب التحدث عنه. فعندما نتأخر عن العمل أو نصل إليه في ساعة مبكرة على سبيل المثال، فإننا نهمس بعبارات الاعتذار وقد نعطي مبررات للتأخير، في حين أننا نادراً ما نتساءل: «متى يتعين علينا الوصول إلى العمل؟» أو «ما الذي يعنيه تأخري بالنسبة لك؟». إن أحد أهم الإسهامات التي جاءت بها نماذج النظام الديناميكي الذي وضعه فوريستر Forrester هي أنها تتعامل بوضوح مع ديناميكية الوقت وتدعو المديرين الذين يتعلمون كيفية تطوير هذه النماذج إلى التفكير من خلال افتراضاتهم الخاصة حول الوقت وأن يدرسوا التأثيرات التي يخلفها على النظام الكلي للتأخر وذلك على مراحل متعددة في عملية إنتاجية ما (فوريستر Forrester, 1969، سينج Senge, 1990، ستيرمان Sterman, 2000).

الافتراضات المشتركة حول طبيعة الحيز:

مدلول الحيز واستغلاله هما ضمن أكثر جوانب ثقافة المنظمة دقة لأن الافتراضات حول الحيز، كتلك التي نشأت حول الزمن، تعمل خارج حدود الوعي، كما أنه يُسلَّم بصحتها. وفي الوقت نفسه، تظهر ردود الفعل العاطفية القوية، عندما تُنتهك معظم الافتراضات، وذلك لأن الحيز له مدلول رمزي بالغ القوة على حد ما ورد في هذه العبارة التي تقول: «لا تقتحم علي فضائي». فتحديد مكان وحجم المكاتب يعد أحد أبرز الطرق التي ترمز للمنصب والمكانة داخل المنظمات.

يشير هال Hall (1966) إلى أن المرء، في بعض الثقافات، إذا كان يمشي في اتجاه معين فإن الحيز أمامه يُعتبر ملكه، ولذا إذا مرَّ شخص آخر أمام شخص آخر فإنه بذلك

يكون قد «تعدى على» حيز الشخص الآخر. ويُعرف الحيز في بعض الثقافات الأخرى لبعض المدن الأسيوية على وجه التحديد، بأنه شيء مشاع ومشترك بشكل يسمح بتدفق أعداد هائلة من الناس والدراجات والسيارات والحيوانات التي قد يراها المرء برفقة جميع المارة في شوارع إحدى المدن الصينية يمرون دون أن تتعرض للقتل ودون أن يطأها أحد بقدمه. فالحيز، شأنه شأن الوقت، يمكن تحليله من عدد من وجهات النظر المختلفة.

المسافة وتحديد المكان النسبي:

للحيز معنىً مادي وآخر اجتماعي، على حد قول (فان مانِن Van Maaned, 1979 ب). ولكي يضمن المرء تحقيق عمل اجتماعي منسق فإنه يتوجب عليه مشاركة ما لديه من افتراضات حول معنى تحديد مكان الأغراض المادية في بيئة ما، وأن يعرف أيضاً كيفية توجيه نفسه مكانياً بالنسبة للأعضاء الآخرين في مجموعته. إن تحديد المرء لمكانه بالنسبة للآخرين يشير إلى مكانته والمسافة الاجتماعية وعضويته داخل المجموعة. فقد أوضح هال Hall (1966)، على سبيل المثال، أن هناك قدراً كبيراً من الإجماع في الولايات المتحدة حول أربعة أنوع من المسافة الطبيعية، وأن هناك إجماعاً على ما تعنيه كلمة «قريب جداً» و«بعيد جداً» داخل هذه الأنواع الأربعة.

١- **مسافة الألفة:** يُعرف الاتصال والتقارب بين من يعتبرون أنفسهم طرفاً في علاقة حميمة تجمع بينهم وبين غيرهم، بأنها التقارب الشديد، فالمسافة التي تتراوح من ست إلى ثماني عشرة بوصة تُعد مسافة بعيدة، وهي ما يطلق عليه علماء الاجتماع «المنطقة المثالية» التي تحيط بكلٍ منا والتي تحدد المسافة التي نسمح فيها بدخول الغير ممن نشعر تجاههم بعلاقة حميمية.

٢- **المسافة الشخصية:** المسافة من ثماني عشرة إلى ثلاثين بوصة تعبر عن القرب، أما المسافة من قدمين إلى أربعة أقدام فهي تعبر عن البعد. هذه هي المسافة التي نجري خلالها محادثات شخصية مع شخص آخر حتى لو كنا في مكان مزدحم أو في إحدى الحفلات. فهذه المسافة تسمح باستخدام نبرة صوت رقيقة أو طبيعية، كما تكون مصحوبة في العادة باتصال قوي بين نظرات العين. وأسهل طريقة لتقييم قوة هذه المسافة الطبيعية هي استرجاع الأحداث التي وقعت في حفلة ما عندما ينتقل شخص ما - قادم من ثقافة أخرى تنظر للمسافة الشخصية على أنها أقرب مما هي عليه في الولايات المتحدة - ليقف في مسافة «قريبة جداً».

ونضطر للارتداد للخلف لنجد أنفسنا مطاردين من قِبل شخص آخر يحاول أن يجعل المسافة بيننا وبينه أكثر ملاءمة له. وفي النهاية نشعر بأننا محتجزون، ومن ثم تُستدعى كل أنماط الدوافع غير المعتبرة أو السمات الشخصية إلى الحدث، في حين تكون الحقيقة الوحيدة الفاعلة في ذلك الحين هي أن معيار المسافة الشخصية الملائم يتفاوت في ثقافتين مختلفتين. وكثيراً ما يسمع المرء عبارة «أنت تقف بوجهي» أو «اغرب عن وجهي» عندما تُنتهك المسافة الشخصية.

٣- **المسافة الاجتماعية:** تعتبر المسافة من أربعة إلى سبعة أقدام مسافة قريبة في حين أن المسافة من سبعة إلى اثني عشر قدماً تعتبر مسافة بعيدة. تحدد المسافة الاجتماعية كيف نتحدث إلى العديد من الأشخاص في الوقت نفسه، كما هو الحال في حفلات العشاء أو في حلقات النقاش العلمي، فترات يرتفع فيها الصوت ويقل فيها التركيز على فرد ما بعينه، فعيوننا ستكون مشغولة بالنظر إلى المجموعة بأكملها أو التركيز على أرضية المكان أو على سقفه. ويتعين على المصممين، الذين يقومون بإعداد حجرات حلقات النقاش العلمي أو مناضد لقاءات اللجنة، العمل من خلال أنماط المعايير هذه إذا كانوا معنيين بأن تكون الحجرة أكثر ملاءمة لأنواع اللقاءات التي يفترض إجراؤها في ذلك المكان. فكلما كانت لدينا الرغبة في اللقاء بشكل غير رسمي وأن يعرف بعضنا بعضاً، تطلب ذلك تقليص حجم الحجرة حتى تتحقق تلك الرغبة.

٤- **المسافة العامة:** المسافة من اثني عشر قدماً إلى خمسة عشر قدماً مسافة قريبة وما زاد على خمسة وعشرين قدما يعتبر مسافة بعيدة. ويطلق على المستمع عند هذه المسافة بالشخص غير المحدد ومن ثم نرفع صوتنا أو نستخدم مكبرات صوتية، وتجول أعيننا على نحو منتظم أو أنها لا تركز على شخص محدد كما لو كنا نلقي كلمة على مسامع جمهور من الحضور.

الإحساس بالمسافة له جذور بيولوجية، فالحيوانات لها مسافة هرب واضحة ومحددة (وهي تلك المسافة التي تحفزه على الهرب إذا ما هاجمه أحد) ومسافة حرجة (وهي تلك المسافة التي تحفز الحيوان على الهجوم إذا تعرض للهجوم أو «الاحتجاز»). حالات الازدحام لا تثير سلوكاً مَرَضياً في الأجناس غير البشرية فحسب بل تثير روح العداء عند البشر كذلك. ولذا فإن معظم الثقافات تتبنى قواعد واضحة تماماً حول كيفية تعريف مساحة الحيز الشخصية والحميمية عن طريق استخدام عدد من المثيرات يسمح بما يطلق عليه هال Hall المسح الحي. إننا

نضـــع الحواجز والجدران وعوازل الصوت وغير ذلك من الوســـائل المادية التي تومئ إلى احترام خصوصية الآخرين (جوفمان Goffman, 1959؛ هاتش Hatch، شـــتيلى Steele, 1973، ١٩٨١).

إننا نتعلم كذلك كيفية إدارة ما أســـماه هال Hall مســـافة الاقتحام، ويقصد بها إلى أي حدٍّ يبقى الإنســـان نفســـه بعيداً عن الآخرين أثناء إجرائه حديثاً شخصياً معهم دون مقاطعتهم ليعلنهم عن رغبة المرء في جذب الانتباه عندما يكون ذلك مناســـباً. الاقتحام فـــي بعض الثقافـــات بما فيها ثقافتنا لا يحدث إلا عند مقاطعـــة امرئ ما حديث الآخر (فبإمـــكان المـــرء أن يدنو من الآخـــر دون «مقاطعته») في حين يمثـــل مجرد الدخول في مستوى رؤية شخص آخر، في بعض الثقافات الأخرى، دعوة للانتباه ومن ثم يُرى على أنه مقاطعة. واستخدام الحواجز المادية مثل المكاتب المغلقة في هذه الأنظمة الثقافية، يكون له معنىً رمزيٌّ مهم، فهي السبيل الوحيد للشعور بالخصوصية (هال Hall, 1966).

ويمكن للمرء على المســـتوى المنظماتي أن يرى بوضوح أن شـــركة المعدات الرقمية وشـــركة ســـيبا-جايجي لهما افتراضات متضاربة حول الحيز. فقد اختارت شـــركة المعـــدات الرقمية اتباع نموذج المكاتب المفتوحة تطبيقاً كاملاً بحواجز منخفضة بدرجة تسمح لكل شخص بتجاوزها. وكانت المكاتب في شركة سيبا-جايجي معدة على طول أروقتها ولها أبواب ثقيلة كانت مغلقة دائماً.

الدلالات الرمزية للحيز:

تضع المنظمات معايير مختلفة تحدد حجم ونوع الحيز الذي يســـتحقه شخص ما، كمـــا أنها تحمل أيضـــاً افترضات ضمنية مختلفة حول دور الاســـتفادة من الحيز في إنجـــاز العمـــل. أفضل المناظر والمواقع في معظم المنظمـــات تخصص لذوي المناصب العليا، فكبار المديرين التنفيذيين عادة ما يكونون في الأدوار العليا وكثيراً ما يخصص لهم مســـاحات خاصة مثل قاعات الاجتماعـــات الخاصة والحمامات الخاصة كذلك. ويشـــير علماء الاجتماع إلى أن أحد الوظائف المهمة للحمامات الخاصة هي الحفاظ على صورة القادة «كشـــخصيات خارقة» ليســـت لهم ذات المتطلبـــات المعتادة للطبقة المتدنية. فلم يكن الموظف يشعر بارتياح في بعض المنظمات التي يجد نفسه فيها يبول بجانب رئيس الشركة.

بعض المنظمات تتخذ من النظام الدقيق لتخصيص الحيز دلالة مباشرة على مكانة الموظف. وكما أشـــرنا آنفاً فإن مبنى قيادة شـــركة جنرال فودز General Foods كان

قد صُمم بنظام الجدران المتحركة حيث كانت تسمح لمديري الإنتاج بتعديل مساحة مكاتبهم فور حصولهم على ترقية حتى يعكس حجمه المنصب الجديد. وكانت الشركة تضم في الوقت نفسه، قسماً يقوم بتحديد نوع السجاد والأثاث ورسومات الحائط التي تتماشى مع مستويات مناصب معينة. وفي المقابل كانت شركة المعدات الرقمية تحاول جاهدة تقليص المنصب والامتيازات من خلال عدم تخصيص أماكن للسيارات وحجز المواقع الجيدة مثل زوايا المكان لتكون حجرات اجتماع ومن خلال وضع المديرين ذوي المناصب العليا في مكاتب داخلية، فكان موظفو الأعمال الكتابية والسكرتارية يعملون خارج هذه المكاتب أي بجوار نوافذ هذه المكاتب، في حين كانت طريقة تجميل الموظفين للحيز الخاص بهم في العديد من الشركات محددة من قِبل الشركة، كانت شركة المعدات الرقمية تترك لموظفيها الحرية المطلقة في تجميل مكاتبهم الخاصة بأنفسهم.

إن موقع المباني وكيفية بنائها ونوع الأثاث الذي تشتمل عليه يختلف من منظمة إلى أخرى وقد يعكس قيماً أكثر عمقاً وافتراضات تدعمها ثقافات أوسع ويدعمها كذلك كبار القادة. وتحاول المنظمات إعطاء دلالة للقيم والافتراضات المهمة من خلال التصميم، ذلك أن المباني والبيئة المحيطة بالموظفين تكون أكثر بروزاً ودائمة نسبياً. ولا يتضمن التصميم المادي هذه الوظيفة فحسب بل كثيراً ما يُستخدم لتوجيه سلوك أعضاء المنظمة، وبذلك يصبح عامل بناء ودعماً قوياً للأعراف (بيرج وكراينر Berg and Kreiner, 1990؛ جاجلياردي Gagliardi, 1990؛ شتيلي Steele, 1973, 1981).

على سبيل المثال قامت شركة المعدات الرقمية بتعزيز قيم الاستقلالية والتمكين الخاصة بها من خلال كونها بيئة جغرافية لامركزية ولكنها قامت في الوقت نفسه بتعزيز قيم الاتصال لديها من خلال توظيف أسطول من طائرات الهليكوبتر والباصات السريعة لنقل الموظفين بسهولة بين الوحدات اللامركزية. كما تم تعزيز قيمة الاقتصاد من خلال اختيار بنايات غير باهظة الثمن وغير بارزة وغير مرتفعة. كما كان نموذج المكاتب الداخلية المفتوحة مصمماً على نحو يحفز على تحقيق مستويات عالية من الاتصال وترمز إلى الكفاءة والوعي بمعدل الإنفاق. وفي المقابل كانت شركة سيبا-جايجي، بما عرف عنها من تأكيد شديد للعمل على أنه نشاط خاص، ودمج مجالات كثيرة قدر المستطاع، أكثر ارتياحاً إلى تخصيص غرف طعام خاصة لمختلف مستويات الموظفين التنفيذيين كما دمجت مبانيها لتكون أشبه ما يكون بالغابة تقريباً.

لغة الجسد:

أحد أكثر الاستخدامات الذكية للحيز هو استخدامنا للإيماءات ووضع الجسم وغيرها من الإشارات المادية لنقل ما يختلجنا من مشاعر حيال ما يجري من أمور في موقف محدد وكيفية الاتصال بالآخرين في مثل هذا الموقف. وبالجملة فإن من نجلس بجواره، ومن نتجنب اللقاء معه، ومن نلمسه، ومن ننحني احتراماً له، وغير ذلك، ينقل إدراكنا الحسي للمناصب القريبة منا وينقل كذلك درجة الألفة معها. وكما لاحظ علماء الاجتماع فإن هناك العديد من الإيماءات الذكية التي تنقل مشاعرنا الأكثر عمقاً تجاه ما يحدث وافتراضاتنا حول الطريقة السديدة والملائمة للسلوك في أي موقف مفترض (جوفمان Goffman, 1967؛ فان مانِن Van Maanen, 1979 ب).

طقوس الاختلاف والسلوك التي تعزز العلاقة الهرمية يتم تطويرها في مواقف السلوك المؤقتة والملموسة كما هو الحال عندما يعرف المرؤوس مكان وقوفه في لقائه برئيس الشركة، وكيف يضبط أسئلته أو ملاحظاته عندما لا يتفق في شيء مع الرئيس. ومن جانبها تعرف رئيسة الشركة بأنه يتوجب عليها الوقوف على رأس الطاولة في حجرة اجتماعات مديري الإدارة وتضبط ملاحظاتها للمجموعة بصورة ملائمة. ولكن الأعضاء داخل الشركة يعرفون معنى جميع الإيماءات المرتبطة بضبط الوقت والحيز معرفة تامة ويذكروننا بقوة أن ما نلاحظه من ترتيبات في استغلال الحيز والاستخدام السلوكي للوقت ليست إلا آثاراً ثقافية يصعب حل رموزها إذا لم نحصل على بيانات إضافية من الأعضاء داخل الشركة عبر مقابلات وملاحظات واستفسارات مشتركة. وسوف يكون من الخطورة الشديدة استخدام عدساتنا الثقافية الخاصة لتفسير ما نلاحظه، كما الحال عندما أسأت الحكم على طبيعة المشاعر التي اكتنفت اللقاء الذي عُقد في الشركة البريطانية والذي سبقت الإشارة إليه.

تفاعل الوقت والحيز والنشاط:

توجيه المرء نفسه إلى كلٍّ من الوقت والحيز أمر أساسي بالنسبة لأي من المواقف الجديدة. فقد قمنا حتى الآن بتحليل الوقت والفراغ بوصفهما بعدين منفصلين، إلا أنهما في واقع الأمر يتفاعلان دائماً بطرق معقدة حول النشاط الذي يفترض حدوثه في الأصل. ومن الأسهل رؤية ذلك بالنسبة للأشكال الأساسية للوقت، إذ إن افتراضات الوقت الأحادي تشتمل على معانٍ متضمنة محددة تتعلق بكيفية ترتيب الوقت، فإذا تعين على المرء أن تكون له مواعيده الخاصة وخصوصيته، فإنه يجد

نفســه بحاجة إلى مناطق تُعقد فيها هذه الأمور، ومن ثم يتطلب إما مناضد متباعدة أو مقصــورات أو مكاتب لها أبواب. ولأن الوقت الأحــادي مرتبط بالكفاءة فإن المرء يحتاج كذلك إلى تصميم الحيز بصورة تســمح بحد أدنى مــن الوقت المهدر. ولذلك يتحتم تيســير الاتصال بين الموظفين، كما يجب تقليص المســافات بين الأقسام المهمة إلــى الحد الأدنى، ويجب كذلك أن تصمم المرافق مثل الحمامات وأماكن تناول الطعام في مكان يوفر الوقت. وفي واقع الأمر يشــير التوزيع المتحرر لمبردات الماء وصانعات القهوة والمطابخ الصغيرة في شركة المعدات الرقمية إلى أهمية مواصلة العمل حتى مع تلبية المرء لحاجاته الجسدية.

وعلى الصعيد الآخر يتطلب الوقت المتعدد ترتيبات مكانية تجعل من وقوع الأحداث المتزامنة أمراً ميســراً، حيث تتحقق الخصوصية بالوقوف على مقربة من شــخص ما والتحــدث إليــه بصوت خافت بدلاً من الاعتكاف خلف الأبــواب الموصدة. ولذا يجد المرء حجرات ضخمة مبنية بصورة أشــبه بالمســارح المدرجة التي تســمح لأحد كبار الشــخصيات بدعوة الموظفين للاجتماع، أو مجموعة من المكاتب أو المقصورات المبنية حول نقطة مركزية تســمح للجميع بالدخول بســهولة. وقد يتوقــع المرء أيضاً بيئات مفتوحة بشــكل مفعم بالحيوية مثل مكاتب الانتظار التي تســمح للمشــرفين بفحص القســم بكامله، وذلك حتى يسهل عليهم رؤية من قد يكون بحاجة إلى مساعدة أو من لا يقوم بعمله.

عندمــا تكون المباني والمكاتب مصممة على أســاس نماذج عمل معينة، فالمســافة والوقت تؤخذان بعين الاعتبار في التصميم المادي للمكان. وعلى أية حال فإن قضايا التصميم هذه تصبح معقدة للغاية لأن المعلومات وتقنية الاتصال أصبحت قادرة بدرجة كبيــرة علــى تقليص الوقت والمكان بطرق ربما لم تُوضع فــي الاعتبار من قبل. فعلى سبيل المثال، تستطيع مجموعة من الموظفين في مكاتب مستقلة أن يصل بعضها ببعض عــن طريق الهاتف والبريــد الإلكتروني والفاكس والهاتف المرئي، بل يســتطيعون أن يكونوا فريق عمل من خلال اســتخدام المؤتمرات الهاتفيــة التي توفرها أنواع عديدة من البرامج الحاســوبية، والتي يطلق عليهــا الآن البرامج الجماعية (جرينير وميتيس Grenier and Metes, 1992؛ جوهانسن وآخرون Johansen and others, 1991).

تدل صعوبة إدخال بعض هذه التقنيات إلى تفاعل الافتراضات من حيث كون بعض المديرين قد أدركوا حقيقة احتياجهم للتفاعل المباشر بين الموظفين، وذلك لقياس ما إذا كانت رسالتهم قد حققت المراد منها أو لا، وكيف كان رد فعل الآخرين تجاهها. وكانت

الرسـائل الإلكترونية في شركة المعدات الرقمية، على سبيل المثال، تُستخدم بكثرة من قبل مجموعات معينة من المهندسـين ممن شـعروا بارتياح لحل المشكلات بعضهم مع بعض عبر هذه الوسيلة، حتى لو لم يعرف أحدهم الآخر معرفة شخصية، ومن الناحية الأخرى كان كبار المديرين التنفيذيين يصرون عادة على عقد لقاءات وإجراء اتصالات مباشرة.

ويـؤدي إدخال تقنية المعلومات الجديدة مثل البريد الإلكتروني والبرامج الجماعية فـي بعض الأحيان إلى الافتراضات السـطحية المسـلم بصحتهـا، وهي بذلك توحي بعناصر ثقافية قد لا تتناسـب مع السـلوك الذي قد يكون مثالياً من المنظور التقني. فالمؤتمرات الهاتفية، على سـبيل المثال، قد تُقاوَم لأن المشـاركين فيها لا يتمكنون من قراءة لغة الجسـد وتعبيرات الوجه التي تصدر عـن الآخرين. أما البريد الإلكتروني من الناحية الأخرى فباسـتطاعته تيسـير الاتصال لأنه لا يتطلب من المرسِل مقاطعة المسـتقبِل بالطريقة التي قد تسببها المخابرات الهاتفية. ومن ثم فإن المعايير الثقافية حول الوقت تظهر على أسـاس التوقع بأن المراسلات الإلكترونية سوف يُردّ عليها في غضون فترة زمنية محددة وأن كل شخص سوف يتمتع بخدمة بريدية.

ملخص واستنتاجات:

من الأهمية بمكان أن ندرك: (١) كيف نصوغ فكرة عامة عن الواقع؟ وما المفاهيم والأبعاد التي توجه إداركنا للوقت؟ وكيف نرسـم شكل الحيز المادي في بيئتنا؟ وكيف نسـتفيد منه؟ هي من أولويات التعلم الثقافي، (٢) لا تظهر الافتراضات المشتركة في أي منظمـة جديدة إلا بمرور الوقت ومن خلال الخبرة المشـتركة. إن المحلل للثقافة يجب أن يحذر إقحام تصوراته حول الوقت والحيز على المجموعة، وعليه أن يتذكر أنه من السهل إساءة فهم الآثار المرئية المحيطة بتلك التصورات.

ما الآثار المترتبة لكل هذه الأمور على القادة والمديرين؟ لقد تم بالفعل التوصل إلى أكثر هذه الآثار وضوحا – وهي أن عليهم تعلم كيفية فك رموز المثيرات الثقافية حتى لا يتعرض سير العمل المعتاد للمقاطعة بسبب سوء الفهم الثقافي. وعلى أية حال فإن الأهـم مـن ذلك هو أن الآثار المترتبة على الطريقة التـي يعمل بها القادة خارج نطاق افتراضاتهم الخاصة حول الوقت والحيز إنما يُقصد بها تدريب المرؤوسين ومنظماتهم بكاملها على قبول تلك الافتراضات، فمعظم القادة لا يدركون حجم ما يسلمون بصحته من افتراضات تنتج عن سلوكهم اليومي من خلال طريقة إدارتهم لعملية اتخاذ القرارات

وإدارة الوقت والحيز. فإذا تغير السياق الخارجي عندئذٍ، واستلزم ذلك أنماطاً جديدة من الاستجابات، فلن يشق على القائد تعلُّم الأشياء الجديدة فحسب بل سيكون إعادة تدريب أعضاء المنظمة الذين اعتادوا على طريقة القائد في تنسيق الأشياء في الماضي أكثر مشـــقة. إن الطريقة التي نعرف بها الواقع والوقت والحيز تمثل أكثر مســتويات الافتراضات عمقاً وهي لذلك تعد المســتوى الذي يتعين علينا التمسك به حتى نتفادى الوقوع فريسة لحالة عدم التأكد والقلق.

(٩)

افتراضات حول الطبيعة البشرية والأنشطة والعلاقات

سوف يقوم هذا الفصل بالبحث في المقصود من كون المرء بشراً، ومعرفة الافتراضات الأساسية التي تضعها ثقافة ما حول الأنماط السلوكية الملائمة للبشر بالنسبة لبيئتهم، والأهم من ذلك معرفة الافتراضات الأساسية التي تضعها ثقافة ما حول الأنماط الجيدة والصحيحة للعلاقات البشرية. هذه الفئة الأخيرة هي التي كثيراً ما تلقى جل الاهتمام، كما أنها تحدد للعديد من الناس المقصد من كلمة ثقافة. وعلى أي حال فإنه من المهم أن نعرف أن الافتراضات حول العلاقات البشرية ليست وثيقة الارتباط بالافتراضات التي تنشأ حول طبيعة البشر والأنشطة فحسب بل إنها ترتبط كذلك بالافتراضات التي تنشأ حول الوقت والحيز وطبيعة الحقيقة كما سبق أن تناولناها في الفصلين السابع والثامن.

افتراضات حول جوهر الطبيعة البشرية:

إن في كل ثقافة افتراضات مشتركة تنشأ حول المراد من كون المرء بشراً، تفسّر ما هي غرائزنا الأساسية، وما هي أنماط السلوك التي يُنظر إليها على أنها سلوك لا إنساني، ومن ثم تكون سبباً في نبذه خارج المجموعة. وكون المرء بشراً ليس مجرد صفة مادية فحسب بل هي تركيب ثقافي أيضاً كما رأينا على مر العصور، فكثيراً ما كانت العبودية تُبَررُ عند طبقة معينة الإشارة إلى العبيد على أنهم ليسوا من جنس البشر. وقد كان مفهوم «الآخر» في كثير من الأحيان يُعرَف في الصراعات العرقية والدينية بأنه لا ينتمي للبشر، إلا أننا نجد تفاوتاً أيضاً داخل فئة من يُعرَّفون على أنهم بشر. فقد لاحظ كلٌ من كلَكهون وشتروتبك Kluckhohn and Strodtbeck. (1961) في دراسة مقارنة كلاسيكية أن البشر يُنظَر إليهم في بعض المجتمعات على أنهم أشرار بطبيعتهم، في حين تنظر إليهم بعض المجتمعات الأخرى على أنهم أخيار بطبيعتهم، وينظر إليهم في بعض المجتمعات الأخرى على أنهم خليط بين هذا وذاك، أو أنهم محايدون لديهم القدرة على أن يكونوا إما أخياراً وإما أشراراً. ويرتبط بذلك الافتراضات التي تنشأ حول مدى إمكانية بلوغ الطبيعة البشرية حد الكمال؛ وهل الخير أو الشر متأصل فينا؟ وهل نقبل ما نحن عليه ببساطة؟ أو هل نستطيع من خلال الجد في العمل أو الكرم أو الإيمان أن نتغلب على الشر المتأصل فينا ونحصل على الخلاص؟

وعلى المستوى المنظاماتي فإن الافتراضات الأساسية حول جوهر الطبيعة البشرية كثيراً ما يكون الإعراب عنها أكثر وضوحاً في الطريقة التي يُنظَر بها إلى العمال والمديرين. ولقد رأينا ظهور افتراضات حول طبيعة البشر داخل التقاليد الغربية وهي على النحو التالي:

١- البشر بوصفهم عناصر اقتصادية راشدة.

٢- البشر بوصفهم حيوانات اجتماعية ذات احتياجات اجتماعية أولية.

٣- البشر بوصفهم مخلوقات قادرة على حل مشكلاتها وتطوير إمكاناتها، لها احتياجات أولية تعمل على تلبيتها وتستخدم مواهبها.

٤- البشر بوصفهم مخلوقات ذات تركيب معقد وقابل للتشكل (شاين Shein, 1980، الطبعة الأولى، ١٩٦٥).

النظريات الأولى لتحفيز الموظفين كانت تخضع بكاملها تقريباً إلى الافتراض القائل بأن المحفزات الوحيدة المتاحة للمديرين هي المحفزات المالية، وذلك لأنه كان يُفترض بأن المنفعة المادية كانت هي الطريقة الرئيسية الوحيدة لتحفيز الموظفين. جاءت دراسات (هاوثورن Hawthorne studies، روثليزبرجر وديكسون Roethlisberger and Dickson, 1939؛ هومانس Homans, 1950) بسلسلة جديدة من الافتراضات «الاجتماعية» التي تفترض بأن تحفيز الموظفين إنما يتحقق عن طريق الحاجة للاتصال الجيد بنظرائهم وبمجموعات الأعضاء وأن مثل ذلك التحفيز يطغى في كثير من الأحيان على المنفعة المادية. والدليل القوي على هذه الافتراضات مأخوذ من الدراسات التي أجريت بهدف الحد من الإنتاج والتي أظهرت، بما لا يدع مجالاً للشك، أن العمال سوف يُقبلون على تقليل أجرهم الصافي، بدلاً من الخروج على القاعدة التي تقول «عمل يوم معقول لقاء أجر مناسب». وعلاوة على ذلك فإن العمال سوف يمارسون ضغوطاً على الإجراءات المتشددة («العصف بالأجور») للعمل بجهد أقل مقابل أجر أقل وذلك حفاظاً على القاعدة الأساسية الخاصة بعمل يوم معقول.

لقد جاءت الدراسات التي أجريت لاحقاً على العمل، وخاصة على تأثيرات خط التجميع، بمجموعة أخرى من الافتراضات، فالموظفون هم الأشخاص القادرون على تطوير إمكاناتهم وهم من يحتاجون إلى عمل ممتع يوفر لهم القدرة على تأكيد الذات، ويكون متنفساً شرعياً يخرجون فيه طاقاتهم ويستغلون مواهبهم أفضل استغلال (أرجيريس Argyris, 1964). لقد قام واضعو نظريات الدافعية مثل

ماســلو (Maslow 1954)، بترتيب هذه الافتراضات التنافسية ترتيباً تسلسلياً، فإذا كان الفــرد يســعى للبقاء فإن الدوافــع الاقتصادية هي التي تســيطر عليه، وإذا ما لبى احتياجاتــه للبقاء فإن الاحتياجات الاجتماعية تتقدم أولوياته، وإذا ما لبى هذه الاحتياجات فإن الحاجة إلى تطوير الذات تبدأ في الظهور.

لقــد لاحظ ماكجريجــور (1960) McGregor أن داخل ذلــك الإطار العريض تكمن طبقة ثانية مهمة من الافتراضات التي كان يتمسك بها المديرون والتي تتعلق بالموظفــين. فالمديرون غير الفعاليين يميلون إلى التمســك بمجموعة متداخلة من الافتراضــات التي عبر عنها ماكجريجــور McGregor بنظرية X، فالمديرون غير المؤثرين حســب نظرية X يفترضون أن الموظفين متكاسلون ومن ثم يجب تحفيزهم على العوامــل بمحفزات مادية وكذلك مراقبتهم مراقبة مســتمرة وعلى النقيض من ذلك يتمســك المديرون الفعالون بمجموعة مختلفة من الافتراضات التي أطلق عليهــا ماكجريجور نظريــة Y، حيث يفترض هؤلاء المديــرون بأن الموظفين لديهم دافع ذاتي أساســاً ولذا فهم بحاجة إلــى التحدي والتوجيه وليس المراقبة. وينظر ماكجريجور McGregor وغيره من الباحثين إلى المحفزات المالية غير الكافية على أنهــا مثبطات، إلا أنهم لاحظوا أن تقديم محفــزات مالية إضافية لن يزيد تحفيز الموظفــين. فالتحدي فقط واســتغلال مواهب المرء هي التي تزيــد من الدافعية (هيرتســبيرج Herzberg 1968). في حين تفترض نظرية X أن الموظفين هم في الحقيقــة، في صراع مع المنظمة التي ينتمون إليهــا، حيث تفترض النظرية Y أنه مــن الممكن وضع تصميم لمنظمات تتيــح إمكانية ملائمة حاجات الموظف لحاجات المنظمة.

تقوم معظم النظريات الحالية على مجموعة أخرى من الافتراضات وهي بالتحديد: أن الطبيعة البشــرية معقدة وقابلة للتشكيل، وأن المرء لا يمكنه الخروج بتقرير شامل عن الطبيعة البشرية، بل بدلاً من ذلك على المرء أن يكون مستعداً للتعامل مع الطبيعة المتقلبة للبشــر. وسوف تعكس هذه الطبيعة المتقلبة ما يلي: (١) التغيرات في الدورة الحياتيــة، بمعنــى أن الدوافع قــد تتغير وتكبر معنــا، و(٢) التغيــرات في الظروف الاجتماعيــة، بمعنى أننا قادرون على تعلم دوافع جديدة كلما تطلبت المواقف الجديدة ذلــك (شــاين Shein 1978, 1990). هذا التقلب يجعل مــن الضروري للمنظمات أن تتوصل إلى قدر من الإجماع حول افتراضاتها؛ لأن إســتراتيجيات الإدارة وأنشــطتها تعكس تلك الافتراضات، فكلٌ مــن أنظمة التحفيز والرقابة في معظم المنظمات تقوم

علـــى افتراضات حول الطبيعة البشـــرية وإذا لم تكن تلك الافتراضات مشـــتركة بين مديري المنظمة فإن ذلك سينتج عنه تعارض في الأنشطة وفوضى في أدائها.

وقد أشـــار ماكريجـــور (1960) McGregor أيضاً إلى أن البشـــر، لكونهم قابلين للتشـــكل، سيســـتجيبون في الغالـــب بطريقة تنطوي علـــى التأقلم مـــع الافتراضات الموضوعة بشـــأنهم. ويمثل هذا الأمر على وجه الخصوص مشكلة في منظمات تُدار من قبل مديرين يشـــتركون في مجموعة الافتراضات الخاصة بنظرية X لأنه كلما زاد معدل مراقبة هؤلاء الموظفـــين ومعاملتهم على أنهم غير جديرين بالثقة، كانوا عرضة للتصرف حسب هذه التوقعات. فالمدير الذي يتبنى نظرية X التي تنكر الجانب الخير في البشـــر يشـــعر عندئذ بأن له مبرراته، ولكنه يعجز عن أن يدرك أن سلوك الموظف كان سلوكاً مكتسباً ولا يعكس جوهر الطبيعة البشرية.

إن الافتراضـــات الأوليـــة التي يتبناهـــا أعضاء مجموعة ما جديدة قـــد تعكس النزعات الشـــخصية للمؤسســـين والمالكين لمنظمة ما، ذلك لأن المؤسسين يميلون لاختيار رفقاء العمل ممن يشاركونهم نفس ما لديهم من افتراضات. ومن ثم تترسخ هذه الافتراضات في الحوافز والمكافآت وأنظمة المراقبة الخاصة بالمنظمة، ولذا يكون الأعضاء الجدد متحفزين لمشـــاركة تلك الافتراضات أو ترك المنظمة إن لم يكن باستطاعتهم مشاركتها (شاين Sheik, 1983).

وكمـــا لاحظنـــا آنفاً، فإن الافتراض الجوهري حول الطبيعة البشـــرية في شـــركة المعدات الرقمية كان مفاده أن الأفراد متحفزون ذاتياً ولديهم المقدرة على اتخاذ القرار المسئول والإبداعي. وبدرجة ما كانت شركة المعدات الرقمية واحدة من أكثر المنظمات التي عرفتها توجهاً نحو تطبيق نظرية Y. أما الافتراض الجوهري في شـــركة سيبا-جايجي فكان كَشـــفُ غموضه عملية أكثر صعوبة، ولكن كانت هناك دلالات قوية على أن الأفراد كان يُنظر إليهم في الأســـاس على أنهم جنود جيدون وأنهم ســـوف يقومون بعملهم من منطلق إحساســـهم بالمسئولية والولاء، وأن المنظمة سوف تكافئهم على هذا الـــولاء. وكان من المنتظر مـــن الأفراد بذل قصارى جهدهم في القيام بما يطلب منهم أيـــاً كان، غير أن الولاء في النهايـــة كان يفترض فيه أن يكون أهم من الإبداع الفردي. ويدرك المرء بأن الفرد في شـــركة المعدات الرقمية كان أهم من المنظمة نفســـها على حين كانت المنظمة في شـــركة سيبا-جايجي أهم من الفرد. وفي الحقيقة لم تكن أي من هاتيك المنظمتين تطبق نظرية X أو نظرية Y. أشـــار أوتشـــي (1981) Ouchi إلى هذا النوع من المنظمات على أنها منظمات تسيطر عليها «نظرية Z»، وهي نظرية أشبه بالعشائرية ونظرية فرض السلطة الأبوية والنظرة الشمولية للمنظمة وأعضائها.

افتراضات حول الأنشطة الإنسانية الملائمة:

الافتراضات المشتركة حول الطريقة الملائمة للسلوك الذي يتبعه البشر حسب بيئتهم هي أحد الأمور المرتبطة بالافتراضات حول طبيعة الإنسان ارتباطاً وثيقاً. ولقد تم التوصل إلى العديد من التوجهات المختلفة اختلافاً جذرياً في دراسات الثقافات المتبادلة، وكان لها تداعياتها على التقلبات التي قد يشهدها المرء في المنظمات.

التوجه نحو الممارسة العملية:

لاحظ كلَكهون وشتروتبك (Kluckhohn and Strodtbeck, 1961) في الدراسة المقارَنة التي أجرياها أن المرء يستطيع من ناحية، أن يتعرف على التوجه نحو «الممارسة العملية» والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بما يلي: (١) الافتراض بأن الطبيعة يمكن السيطرة عليها واستغلالها، (٢) التوجه العملي نحو جوهر الواقع، (٣) الاعتقاد في اتصاف البشر بالكمال. وبعبارة أخرى، فإنه من المسلم به أن الشيء الذي يجده الناس ملائماً لهم هو أن يتولوا بأنفسهم أمر بيئتهم وأن يحققوا السيطرة الفعالة عليها وعلى مصيرهم.

«الممارسة العملية» هي التوجه السائد في الولايات المتحدة وهي بلا شك افتراض رئيسي لدى مديري الولايات المتحدة انعكس على الشعار الذي أطلق أثناء الحرب العالمية الثانية وهو «نستطيع القيام به» وكذلك الشعارات التي خلدتها ملصقات روزي Rosy والعبارات المستخدمة في سوق الأسهم الأمريكية مثل «لننتهي من هذا الأمر» وعبارة «لنفعل شيئاً حيال هذه المسألة». إن الفكرة القائلة بأن «المستحيل يبقى لفترة أطول بعض الشيء» تمثل أهمية لأيديولوجية العمل في الولايات المتحدة. فقد كانت شركة المعدات الرقمية مثالاً رائعاً على الالتزام بعبارة «افعل الصواب» أي إذا واجهتك صعوبة فإن عليك أن تفعل شيئاً حيالها، وتتخلص من المشكلة وتُشرك غيرك في حلها، وتطلب المساعدة، فقط افعل شيئاً ولا تدعها تتفاقم. وينصب تركيز التوجه نحو الممارسة العملية على المهمة، والكفاءة، والاكتشاف. فالمنظمات التي يسيطر عليها هذا الافتراض تسعى لتحقيق النمو والسيطرة على الأسواق التي هي فيها.

التوجه نحو الوجود:

على الطرف الآخر من التوجه نحو الممارسة العملية نجد التوجه نحو الوجود الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالافتراض القائل بأن طبيعة الكون هي مصدر الفعالية وأن الطبيعة

البشـــرية تابعة لها. هذا التوجه ينطوي على شكل ما من أشكال الإيمان بالقضاء والقدر، ولأن المـــرء لا يقوى علـــى التأثير في الطبيعة فإن عليه الاســـتجابة لتأثيراتها والرضا بما يحـــدث لـــه. فالمرء يتعين عليه أن يركـــز بصورة أكبر على الحاضـــر وعلى تحصيل المتعة الشـــخصية وقبول مـــا يحدث أياً كان. فالمنظمات التي تعمـــل وفق هذا التوجه تبحث في محيـــط بيئتها عن منتج متخصص يســـمح لها بالبقاء ودائماً تفكر فـــي التأقلم مع الواقع الخارجي بدلاً من محاولة خلق أسواق أو السيطرة على حصص معينة من محيط بيئتها.

التوجه نحو الوجود التوافقي:

في منطقة وسط بين التوجه نحو الممارسة العملية والتوجه نحو الوجود يأتي توجه ثالث يطلق عليه «التوجه نحو الوجود التوافقي»، وهو يشـــير إلى فكرة وجوب انسجام الفـــرد مع البيئة من خلال تطوير قدراته بصورة كاملة، وبذلك يتحقق التواؤم التام مع البيئة. فمن خلال الانفصال والتدبر والتحكم فيما يستطيع المرء التحكم فيه (كالمشاعر ووظائف الجسم)، يستطيع المرء أن يحقق ذاته ويطور إمكاناته. ويكون التركيز منصباً على معرفة من يكون الشخص بدلاً من معرفة ما يمكنه القيام به ومنصب كذلك على الوصول إلى حالة معينة من التطوير بدلاً من القيام بالأمر وإنجازه. وخلاصة القول: «يؤكـــد التوجه نحو الوجود التوافقي على ذلك النموذج من الأنشـــطة الذي يتخذ من عملية تطوير جميع نواحي الذات هدفاً له» (كلَكهون وشـــتروتبِك Kluckhohn and Strodtbeck, 1961، ص ١٧).

إن أهمية هذا البعد قد تظهر بوضوح أكثر في التوجهات والمعايير التنظيمية حول التعبير عن العواطف، فشـــركة إســـو للكيماويات Essochem وهي الشركة الأوربية التابعة لفرع الكيماويات لشـــركة إكسون Exxon، يشكو المديرون من عدم العثور على مديريـــن أكفـــاء لضمهم إلى مجلـــس الإدارة الداخلي. ولاحظت مـــن خلال متابعتي للقـــاءات التي خُصصت لوضع خطط التعاقب علـــى الإدارة وتطويرها، أنه كان يطلق على المديرين من أصل فرنســـي وإيطالي عبارة «عاطفيين لدرجة كبيرة» وقد حرمهم ذلك من الترقي لمناصب أعلى. ومن الواضح أن الافتراض الســـائد في تلك المؤسسة كان «الإدارة الفعالة تستلزم أن لا يكون المرء عاطفياً»، وهو افتراض اكتشفت فيما بعد أنه مسيطر على المراكز الرئيسية لمنظمات الولايات المتحدة. وقد حدّت الافتراضات الخاصة بهذه المنظمة من نمو الإنسان وتطوره، كما أنها بالحد من تنوعها على مستوى كبار المديرين، قد حدّت من الخيارات الإستراتيجية المتاحة لها.

وعلى النقيض من ذلك نجد شركة المعدات الرقمية قد بلغت المدى في درجة سماحها وتشجيعها لكل أشكال التطوير الذاتي الذي انعكس فيما بعد على درجة استخدام «خريجي» شركة المعدات الرقمية الذين يعملون لحسابهم الخاص أو لحساب شركة أخرى، لعبارة «نشأت في شركة المعدات الرقمية». وفي شركة سيبا-جايجي، كان من الواضح أن المرء عليه التوافق مع الكيان المنظاماتي وأن يصبح جزءاً منه، ولذا كانت تنمية المهارات الاجتماعية أكثر شيوعاً من تطوير الذات.

العلاقة بين البيئة والمنظمة:

يُترجَم توجيه النشاط بصورة سريعة نسبياً إلى مفاهيم حول المدى الذي يجب أن ترتبط فيه المنظمات - خاصة منظمات الأعمال - ببيئتها الاقتصادية والسوقية الخارجية. ومن ثم فسوف يتكون لدى كل منظمة فكرة راسخة عما إذا كان (١) يمكن إخضاع الطبيعة، وهي المحيط الكلي المدرَك، والتحكم فيها (كما هو سائد في العرف الغربي)، (٢) أم يجب أن تتوافق الطبيعة مع (الافتراضات السائدة في العديد من المعتقدات والمجتمعات الأسيوية). هل ترى المنظمة نفسها على أنها قادرة على السيطرة على بيئتها وتغييرها؟ أم هل تفترض أنه عليها التعايش مع غيرها من المنظمات وأن تتوافق مع بيئتها من خلال إيجاد وضع مناسب لها؟ أم هل تفترض أنها يجب أن تُخضع نفسها لبيئتها وتسلم بالوضع المتاح لها؟

يجري الحديث في هذا المستوى عن الافتراضات العميقة الكامنة في المهمة الرئيسية لمنظمة ما أو الرسالة الجوهرية أو الوظائف الأساسية سواء الواضحة أو الكامنة. فإذا كانت افتراضات المنظمة مغايرة للحقائق البيئية في هذا المستوى فسوف تواجه مشكلة البقاء إن عاجلاً أو آجلاً. ولذا فإن المنظمات عندما تتفحص إستراتيجياتها فإنه يجب أن تركز بشدة على الافتراضات الأولية حول البيئة وتحاول قدر المستطاع أن تؤكد صحة تلك الافتراضات قبل أن تستقر على الأهداف والوسائل.

عندما تأسست شركة المعدات الرقمية في منتصف الخمسينيات من القرن العشرين، كانت التقنية الحاسوبية لا تزال في طور النشوء، مما سمح للشركة بوضع وتأكيد صحة الافتراضات التي من المحتمل أن تسيطر على سوق الأجهزة الحاسوبية المصغرة والتي قد تتجدد بسرعة كافية للبقاء في المقدمة عن طريق تلك الوسائل. وقد أدت مجموعة الافتراضات هذه بشركة المعدات الرقمية في أواسط الثمانينيات من القرن العشرين إلى أن تعقد عزمها على الدخول في منافسة صريحة مع شركة آي

بي إم IBM حيث رأى بعضُ واضعي إســتراتيجيات شــركة المعدات الرقمية أنه بحلول منتصف القرن العشرين ستكون شركة المعدات الرقمية قد تغلبت على شركة آي بي إم IBM. ولكن تغيرت التقنية والبيئة الاقتصادية من حيث عدد المنافسين وأيضاً السوق من حيث تحديد الســلع التي تحقق دخلاً، مما أدى إلى وجود بيئة شاملة مختلفة تمام الاختلاف لا تناســبها افتراضات شركة المعدات الرقمية، مما أوجد الظروف التي أدت إلى الإخفاق الاقتصادي التام لشركة المعدات الرقمية (شاين Schein, 2003).

أدركت شركة ســيبا-جايجي أثناء أكبر فترات تحولها (والتي تناولناها في الفصل الثامن عشــر) أنها نشــأت في بيئات متعددة، حيث كان نشــاطها الكيماوي في بيئة ذات قــدرات هائلة تؤدي إلــى اتخاذها لقرارات تقضي بخفــض ذلك العمل. وكانت المســتحضرات الدوائية من الناحيــة الأخرى، تجارة تتمتع بقابليــة عالية للنمو وكان لحجمها وقدرتها على التحكم في الأســواق أهمية بالغة. كان هذا الافتراض الأخير هو الذي أدى في نهاية المطاف إلى اندماج شــركة ســيبا-جايجي مع واحدة من أكبر منافسيها السابقين وهي شركة ساندوز Sandoz ليُكوِّنا معاً شركة نوفارتس Novartis ليكوِّنا مارداً أكثر قوة وتركيزاً في مجال المستحضرات الصيدلية.

افتراضات حول طبيعة العلاقات الإنسانية:

تقبــع في صلب كل ثقافة افتراضات حــول الطريقة المثلى لاتصال الأفراد بعضهم ببعــض بهدف جعــل المجموعة آمنــة ومريحة ومنتجــة. وعندما لا تكــون مثل تلك الافتراضات مشتركة بصورة كبيرة، فإننا نتكلم بشكل فوضوي منحل، في حين تتعامل مجالات الافتراض الســابق مــع علاقات المجموعة بالبيئــة الخارجية، فإن مجموعة الافتراضــات الحالية تتعامل بشــكل أكبر مــع طبيعة المجموعة نفســها ونمط البيئة الداخليــة التي تخلقهــا لأعضائها. ونمضي في هذا المقام بإجــراء تحليل عام لما تم عرضــه في الفصل الرابع مثل القضايا التي تواجههــا المجموعة عند ظهور ثقافة ما لأول مرة وكذا مشاكل التكامل الداخلي التي استعرضناها في الفصل السادس.

ما المشاكل التي يجب حسمها؟

يجب أن تكون الافتراضات حول العلاقات قادرة على حســم أربعة مشاكل أساسية لكل عضو من الأعضاء:

١- الهوية والدور: ماذا يُفترض بي أن أكون في هذه المجموعة وماذا سيكون دوري؟

٢- النفوذ والتأثير: هل ستتحقق رغبتي في التأثير والسيطرة؟

٣- الحاجات والأهداف: هل ستسمح لي أهداف المجموعة بتلبية احتياجاتي الخاصة؟

٤- القبول والألفة: هل سألقى القبول والاحترام والحب في هذه المجموعة؟ وإلى أي مدى ستكون علاقتنا حميمة؟

سوف تقوم كل مجموعة وكل منظمة وكل مجتمع بطرح حلول مختلفة لأي من هذه المشاكل، إلا أنه يجب التوصل إلى حل ما ليخرج الناس من قيد السلوك ذي التوجه الدفاعي ويمنحهم القدرة على العمل داخل المجموعة. ولقد عرضنا في الفصل الرابع طريقة نفاذ هذه العملية داخل مجموعة ما جديدة. ويجب، بالنسبة للمنظمات، أن نفترض أن المجموعة قد تعلمت، في فترة سابقة، طرقاً معينةً للاتصال أثبتت نجاحها، ومن ثم أصبحت هي القاعدة. فقد كان من المفترض بك في شركة المعدات الرقمية على سبيل المثال، أن تقوم بتطوير نفسك وإقحام هويتك وصياغة دورك بنفسك. أما القوة والتأثير فقد كانتا محل تفاوض دائم أكثر منها مسألة يحددها المنصب، ولقد شجعت البيئة المنفتحة للموظفين على تحديد وظائفهم بطريقة تمكنهم من تلبية احتياجاتهم الخاصة، كما هيأ الانفتاح المطلوب والالتزام بالحقيقة الطريق لخلق بيئة بعيدة تماماً عن الرسميات تسودها الألفة.

أما في شركة سيبا-جايجي فقد كانت الأدوار منظمة للغاية، حيث كانت تقضي بأنه إن لم تتناسب هويتك مع متطلبات دورك فما عليك إلا أن تبحث لهويتك عن متنفس في مكان آخر. فالنفوذ والتأثير تُستمدان من التعليم والبحث والخبرة والمنصب الذي يحتله المرء داخل المنظمة. كما أن التأكيد على ممارسة السلطة الأبوية قد ضمن أن يبذل المرء مجهوداً حقيقياً لتلبية هذه الاحتياجات. ومن ثم كان المرء يُعامَل تلقائياً على أنه عضو ضمن أفراد الأسرة له احترامه، غير أن الطابع الرسمي كان المسيطر على العلاقات. فقد كنت أُدعى «بروفيسور شاين» حتى بعد مرور خمسة أعوام وبعد العديد من اللقاءات غير الرسمية. ويجدر بي الإشارة إلى أنه في حالة هاتين الشركتين كانت هناك روابط قوية تربطهما بثقافة البلد المضيف - وهي نيو إنجلاند بالنسبة لشركة المعدات الرقمية، وبازل وسويسرا بالنسبة لشركة سيبا-جايجي.

مثل تلك الافتراضات التي أشرنا إليها للتو سوف تعكس بالطبع الافتراضات الأساسية حول جوهر الطبيعة البشرية. فعلى سبيل المثال، إذا افترضنا أن البشر

عدوانيون بطبيعتهم، فإننا سـوف نؤسـس مجتمعاً مبنياً على مبدأ السيطرة على مثل هذه العدوانية تحكمه افتراضات حول العلاقات مثل «على المرء أن يحتاط لنفسه» أو «على المرء أن يخوض غمار المنافسة لكن بشرف». وإذا افترضنا بأن البشر متعاونون بطبيعتهم، فإن الافتراض حول العلاقات قد يؤكد الطريقة التي يتم بها التعاون لتحقيق أهداف خارجية.

بُعد الفردية والجماعية:

إذا نظـر المرء للثقافة حول العالـم وافتراضاتها حول كيفية ارتباط الناس بعضهم ببعض والمجموعات الأساسـية للعلاقات، لوجد اختلافات واضحة. فبعض الثقافات تسمى فردية على حد قول كلَكهون وشتروتبك (1961) Kluckhohn and Strodtbeck، وتسـمى كذلك فردية تنافسـية (كما هو الحال في الولايات المتحدة على سبيل المثال) على حد قول هافريليشين Havrylyshyn (1980). في حين يُطلق على ثقافات أخرى تعاونية أو تعاونية جماعية أو مجتمعية وذلك للتأكيد على أن المجموعة أكثر أهمية من العمل الفردي (كما هو الحال في اليابان على سـبيل المثال). وتعزز الدراسـة المقارنة التي أعدها هوفسـتيد Hofstede (2001) هذه المسـألة في تعريف الفردية على أنها أحـد الأبعاد الجوهرية التي تختلف حولها البلدان. فدول مثل الولايات المتحدة وكندا وأستراليا والمملكة المتحدة على سبيل المثال، تأتي على رأس هذا البعد، على حين تأتي باكستان وإندونيسيا وكولومبيا وفنزويلا والأكوادور في المؤخرة.

سـوف يرتكز أحد أكثـر عناصر الثقافة عمقاً على هذا البعـد، أي أن هذا البعد يعكس ما إذا كان مجتمعاً ما ينظر في الأسـاس إلى الفرد أو الجماعة على أنها لبنته الأساسـية أم لا. فـإذا تضاربت مصالح المجموعة مع مصالـح الفرد فأيهما يُضحّى بـه وأيهما توفر له الحماية؟ إن دسـتورنا ووثيقة الحقـوق في الولايات المتحدة يكفل الحماية القصوى للفرد، في حين تفترض الثقافات المجتمعية أن يضحي الفرد بنفسه في سبيل المصلحة العامة للمجموعة. من الناحية الأخرى، نال هذا الافتراض التعظيم من قبل المنادين به من الطيارين الانتحاريين اليابانيين في الحرب العالمية الثانية ومن قِبل الانتحاريين في الصراع الفلسطيني الإسرائيلي.

و مـن الناحيـة العملية، يجب علـى كل مجتمع وكل منظمـة أن يحترم المجموعة والفرد، إذ إنه لا معنى لوجود أحدهما دون الآخر. وعلى أي حال، فالثقافات تختلف فيما بينها اختلافاً كبيراً من حيث الدرجة التي تعكسها المعايير الضمنية للافتراضات

العميقة. ومن الناحية الظاهرية تبدو الولايات المتحدة وأستراليا ثقافات فردية إلا أننا نجد في أستراليا و(نيوزيلاند) إشارات كثيرة إلى «الميل إلى انتقاد الشخصيات الناجحة» (وأقصد بذلك أن الشخصيات البارزة هي التي تكون عرضة للنقد)، وقد ذكر أحد المراهقين في توضيحه لتلك العبارة أنه بعد أن قام بعرض رائع على لوح التجديف، كان عليه أن يقول لزملائه «هيا، لقد كنت محظوظاً». وفي المقابل نجد أن الولايات المتحدة على الرغم من أنها تعتنق فكرة العمل الجماعي إلا أنه يتضح في المجالات الرياضية أن النجم وحده هو الذي ينال إعجاب الناس وكان يُنظر إلى تكوين الفرق على أنها أمر ضروري من الناحية العملية لكنه ليس مرغوباً فيه في الحقيقة.

بُعد مسافة النفوذ:

عرّف هوستفيد Hostfede بُعد مسافة النفوذ كذلك ولاحظ تفاوت الدول في درجة تقبّل الناس في حالة التدرج الهرمي للسلطة لتفاوت القدرة على التحكم في سلوك بعضهم تجاه بعض. فالأفراد في المجتمعات ذات التوجه القوي لبُعد مسافة النفوذ مثل الفلبين والمكسيك وفنزويلا أكثر تقبلاً لعدم المساواة بين الرؤساء والمرؤوسين من الأفراد في تلك المجتمعات ذات التوجه الضعيف لبُعد فروقات السلطة مثل الدانمارك وإسرائيل والنمسا. وإذا نظر المرء إلى المؤشر نفسه من خلال الوظيفة لوجد نسبة أعلى من مسافة النفوذ بين العمال غير المهرة وأنصاف المهرة أكثر منه بين المحترفين والإداريين.

هذه الأبعاد تعكس حتى الافتراضات الأكثر عمقاً التي تنشأ حول الذات، فقد أشار ريدنج ومارتن جونز Redding and Martyn Johns على سبيل المثال إلى أن المجتمعات الغربية والأسيوية لديها مفاهيم مختلفة تماماً عن الذات. فالأسيويون أقل تركيزاً في التفرقة بين الفرد والمجموعة، ولذا يولون القدرة على تطوير الذات بوصفهما عملية شخصية جوهرية أهمية أقل، في حين قام الغربيون بتطوير مفاهيم قوية حول الفرد والذات على أنها شيء مميز تماماً في ذاته عن المجموعة وبأنه شيء يتطور بذاته. والذات في بعض الثقافات جزء مستقل ولذا فإن العمل والأسرة ووقت الفراغ يتضمن جوانب مختلفة من جوانب الذات، في حين تُعد الذات في الثقافات الأخرى جزءاً من كل، حتى إن فكرة فصل العمل عن الأسرة لا معنى لها، ومن ثم فإن التساؤل الأساسي حول الهوية والدور يكون قد وردت الإجابة عنه بطرق مختلفة تماماً في ثقافات مختلفة كذلك.

الافتراضات الناشـئة حول العلاقات سوف تعكس بلا شك، الافتراضات الخاصة بالثقافة الأوسـع ولكنها تأتي على نحو موسع ومفصل وذلك على المستوى التنظيمي. وربما يعتقد المؤسـس أو القائد أن السـبيل الوحيد لإدارة منظمة ما يكمن في تحديد مهـام فردية وتحميل الأفراد مسـئولية الأداء وتقليص العمل الجماعي والتعاوني، لأن ذلك لن يؤدي إلا إلى أقل معدل من القاسـم المشترك للحلول التي تطرحها المجموعة، بل يؤدي إلى أسـوأ من ذلك وهو شـيوع المسـئولية. وربما يؤكد قائـد آخر التعاون والاتصال بين المرؤوسـين على أنه أفضل الوسـائل لحل المشكلات وتفعيل الحلول لأن ذلـك قد يؤدي إلى مسـتوى من العمـل الجماعي يتطلبه إنجاز المهمـة. يضع هذان القائدان أسلوبين للعمل مختلفين تماماً، وينعكس ذلك في النهاية على عمليات المنظمة التي تشمل أنظمة المكافأة والرقابة.

لقد قللت شـركة المعدات الرقمية من مسافة النفوذ بين الرؤساء والمرؤوسين بقدر الإمكان انطلاقاً من الافتراض بأن الأفكار الجيدة قد تصدر عن أي شـخص وفي أي لحظة. كان الاتصال بكبار المديرين متاحاً دائماً وكان لديهم الاسـتعداد للحديث في أي مسـألة ولـم يعوقهم غير التطبيق العملي للزمان والحيـز. (وللتغلب على حواجز الوقت والحيز قامت شـركة المعدات الرقمية ببناء شـبكة بريد إلكتروني عالمية كانت تُسـتخدم باطراد.) لقد ترك أحـد كبار مديري البحث والتطوير R&D في شـركة المعـدات الرقمية عمله ليعمل لدى شـركة أخرى في منصب أعلى وأفضل، ولكنه عاد بعد ثلاثة أشهر بهذه العبارة: «تقدمت في الشركة الجديدة بفكرة لمنتج جديد فعلمت بأنه عليّ التحدث أولاً لرئيسي في العمل، وبعدها إلى مدير البحث والتطوير، وبعدها إلى النائب الأول لرئيس الشركة، في حين أنني في شركة المعدات الرقمية لم يكن علي إلا أن أذهب مباشرة إلى كِن أولسن (مؤسس الشركة) لنتدارس الفكرة سوياً. حقاً إن هذا هو النموذج الذي أرغب في العمل فيه».

في المقابل كانت شركة سيبا - جايجي تقدر التدرج الوظيفي والرسميات والبروتوكول، حتى إن أحداً لم يكن يتصل بالموظفين بصورة غير رسـمية، وكان من الضروري تحديد الاجتماعـات والمؤتمرات وأن يكون لهـا غاية محددة يقرها جميع الأطراف وأن يخطط لهـا مع الأخذ فـي الاعتبار المكانـة الوظيفية والاختلافات المناسـبة. وخلال زياراتي الاستشارية لم أر سوى الموظفين الذين طلبوا مني تخصيص جزء من وقتي لمعالجة بعض المشـاكل التي كانت تشغلهم. ولم يكن يجدر بي أن أزورهم أو أن أتجاذب معهم أطراف حديث خارج نطاق الحد الأدنى للمودة التي نبديها داخل غرفة تناول الطعام.

الصفات الأساسية لعلاقات الدور:

يمكن تحليل العلاقات الإنسانية كذلك على نحو مفيد بالاستعانة بـ «متغيرات النموذج» الأصلي الذي جاء به بارسون عام (١٩٥١). إنها تلك المواصفات الأساسية لكافة العلاقات السائدة التي أنتجت النموذج الذي جاء به كلَكهون وشتروتبك Kluckhohn and Strodtbeck، وكذلك النموذج الحالي المعروف الذي جاء به وهامبيدن-تيرنر وترومبينارز Hampden-Turner and Trompenaars (2000)، والذي سبقت الإشارة إليه في الفصل الثامن.

وقد يطرح المرء التساؤلات التالية بالنسبة لأي علاقات بين الأفراد:

ما المقدار المناسب للعاطفة؟ هل يجب أن تكون العلاقات (١) شديدة التحفظ و«احترافية» كما هو الحال في العلاقة بين الطبيب والمريض أم (٢) أن تكون مشحونة بعاطفة متقدة كما هو الحال في علاقة الصداقة؟ هل يجب أن تكون العلاقة (١) محددة للغاية بحيث لا تتعامل إلا مع السبب الأصيل في العلاقة، كالعلاقة بين البائع والمستهلك، أو (٢) شاملة كما هو الحال في معظم علاقات الصداقة؟

هل ينظر المشاركون بعضهم إلى بعض على أساس (١) العلاقات العامة الشاملة المبنية على آراء مشتركة كما هو الحال في معظم علاقات البيع، أو (٢) الخصوصية الشديدة على أنهم كل متكامل؟

هل تخصص المكافآت الاجتماعية كالمنصب والدرجة على أساس (١) ما حقيقة الشخص من حيث المولد أو من حيث الأسرة التي ينتمي إليها؟ - ما الذي ينسب إليه؟ أو (٢) ما الذي قام الشخص به بالفعل؟ ما إنجازات الفرد ذكراً كان أم أنثى؟

إننا بتفعيلنا لهذه المتغيرات يمكننا القول بأن العلاقات في شركة المعدات الرقمية كانت تسودها العاطفة والانتشارية والخصوصية وذات توجه نحو الأداء المرتفع، على حين كانت العلاقات في شركة سيبا - جايجي يسودها التباعد العاطفي والتحديد والشمولية إلى حد ما (رغم أنها ليست شمولية تماماً)، وإلى حد ما مختلطة من حيث المعيار النسبي في مقابل معيار الإنجاز. لقد كان الإنجاز مسألة مهمة في شركة سيبا - جايجي ولكن المعيار النسبي مثل المعلومات الأساسية الصحيحة عن الأسرة والمستوى الصحيح للتعليم كانا كذلك يُنظر إليهما على أن لهما أهمية كبيرة. وكانت إحدى مديرات الأقسام ذات الإمكانات العالية وهي سيدة أرملة، تلقى تشجيعاً كبيراً على الزواج للمرة الثانية كمتطلب لترقيتها للمجلس الداخلي للشركة. وكان يُفترض

بالموظفين في شركة سيبا-جايجي أن يكون لهم طموحهم الخاص، لكن مصلحة الشركة كانت هي محل الاهتمام أكثر مما كان عليه الوضع في شركة المعدات الرقمية حيث بدا الافتراض الذي ينطوي على أنه إذا قام كل امرئ بفعل الصواب - بمعنى أن يبذل قصارى جهده على المستوى الفردي - فإن ذلك سيكون من صالح الشركة بأكملها.

تبين هذه الأبعاد المجالات المحددة التي يكون الإجماع فيها مطلوباً إذا أرادت المنظمة أن تعمل بسلاسة. فالإجماع في هذه المجالات قد أصبح بمثابة الطبقة المتعمقة للثقافة والتي تظهر فقط عندما يعلن شخص ما تحديه لأي من الافتراضات أو تعديه عليها. فالمدير الأمريكي، على سبيل المثال، الذي يؤمن إيماناً راسخاً بضرورة الإنجاز بوصفه أساساً للمنصب الوظيفي لا يمكنه التعامل مع حقيقة أن شركة شتاينبرجز Steinbergs تلك المؤسسة الكندية التي انتقل ليعمل بها مديراً عاماً، كانت تخضع تماماً لافتراضات نسب المرء والخصوصية والشمولية الوجدانية. فقد كانت المهام تُحدد بناء على تاريخ المرء، وكانت القرارات تُتّخذ على أساس الألفة الشخصية، وكانت الترقيات تُخصص علانية لأفراد الأسرة. وبعد سنة من الاضطراب والنزاع ترك المنظمة.

توجه النشاط وتعريف الدور:

يرتبط أحد عناصر توجه النشاط الذي تتزايد أهميته في هذه الآونة بالافتراضات الكامنة حول طبيعة العمل والعلاقات بين العمل والأسرة والاهتمامات الشخصية. أحد هذه الافتراضات مؤداه أن العمل شيء أساسي، وآخر مؤداه أن الأسرة شيء أساسي، وثالثٌ أن المصلحة الشخصية شيء أساسي، ورابعٌ أن أحد أنماط الحياة المتكاملة أمر ممكن ومرغوب فيه بالنسبة للرجال والنساء (بايلين Bailyn 1978, 1982, 1993؛ شاين Shein, 1978, 1990). فإذا كان لدى أعضاء منظمة معينة افتراضات مختلفة حول طبيعة النشاط وأهميته النسبية للأنشطة الأخرى، فإن هذه الاختلافات سوف تظهر في صورة الإحباط وفشل الاتصال.

إن مدى ارتباط توجه النشاط بالدور الذي يمارسه كل نوع (ذكر - أنثى) هو أحد الأبعاد التي يتعين دراستها أيضاً. فقد وجد هوفستيد Hofstede (٢٠٠١) في المسح الذي أجراه، بُعداً أساسياً يعرف بـ الذكورية، وهو يعكس درجة التمييز بين أدوار الذكور والإناث في مجتمع معين. وكانت المجتمعات التي تصدرت القائمة المشتركة هي اليابان والنمسا وفنزويلا، وجاءت الدنمارك والنرويج والسويد وهولندا في ذيل القائمة، في حين جاءت الولايات المتحدة قرب منتصف هذا التوزيع.

وكما لاحظنا في مناقشتنا للافتراضات الناشئة حول الطبيعة البشرية، فإن صحة هذا البعد تعتبر هامشية من حيث أنها مبنية على افتراضات غربية في الأصل نشأت حول عزل الذات عن النواحي الأخرى للمجتمع والطبيعة. والطريقة التي نصنف بها أدوار النوع، على وجه الخصوص، ونفرق بين العمل والأسرة والذات هي بالتأكيد ليست الطريقة التي تستخدمها بعض الثقافات الأخرى لاستيعاب الطبيعة البشرية، كما أنه من الصعب أن تتكون لدى الغربيين صورة حول كيفية بناء فكرة عامة عن الطبيعة البشرية والنشاط الإنساني في ثقافات غير غربية.

لقد اكتشفنا أيضاً في الولايات المتحدة بعد جهد شاق من تحفيز الوعي، كيف أن الافتراضات المتعلقة بالجنس والعرق قد أصبحا من الأمور المسلم بها لدرجة تجعلهما يعملان لخلق أنواع حقيقية من التمييز عبر ترديد الأفكار النمطية وخلق أنواع مختلفة من الحواجز مثل «الأسقف الزجاجية». لقد وجد العديد من الباحثين في هذا الميدان أفضل دليل على الصدام بين الثقافات والغموض المتأصلين حول الأدوار مما يؤثر حتى في أنواع المشاكل التي حددها الباحثون وقاموا بدراستها (مارتن Martin, 1991, 2002).

قواعد التفاعل - التأثير المشترك لافتراضات الوقت والحيز والعلاقة:

رأينا في الجزء الخاص بالحيز كيف أن الألفة تتحدد من خلال المسافة والمكان. فإذا ضممنا مثل تلك الافتراضات مع الافتراضات حول الطريقة المناسبة لاتصال الناس بعضهم بعض، فإننا من الناحية العملية نجد مجموعة الافتراضات التي تحدد ما يُنظر إليه في معظم الثقافات على أنه القواعد الأساسية للتفاعل (جوفمان Goffman, 1967؛ فان مانن Van Maanen، ١٩٧٩ب). وما ننظر إليه على أنه لباقة، واتزان، وسلوك حسن، من الممكن تفكيكها إلى مجموعة من القواعد التي تحفظ النظام الاجتماعي - وهو ما أطلق عليه هوفمان Goffman وآخرون «عمل موجه». وبعبارة أخرى فإنه في كل مجموعة من المجموعات البشرية يتعلم الأعضاء عاجلاً أم آجلاً أنه يجب عليهم أن يضعوا قواعد ومعايير توفر بيئة آمنة لهم جميعاً، وذلك لضمان بقائهم فى مجموعة. وكان على العضو أن يعرف كيف يحفظ للآخر ماء وجهه واحترامه لنفسه، وإلا فالبيئة الاجتماعية ستصبح بيئة خطيرة، فإذا قللت من شأنك فأنا بذلك أجيز لك أن تقلل من شأني.

ويختلف مضمون قواعد التفاعل الأساسية هذه من مجموعة لأخرى، ولكن وجود بعض المجموعات من مثل تلك القواعد قد يسهل التنبؤ بها لأي مجموعة تتمتع

بقدر من الاستقرار والتاريخ المشترك. فشركتا المعدات الرقمية وهيوليت - باكارد Hewlett-Packard، على سبيل المثال، تتمسكان بشدة بنظام فريق العمل شرطاً أساسياً للأداء الناجح، وكانتا تنظران إلى من هو خارج عن فريق العمل على أنه شخص سيئ. ولكن إذا ما قام المرء بتفحص قواعد التفاعل الحقيقية المؤثرة فإنه يتوصل تقريباً إلى افتراضات متضاربة تماماً. فكانت شركة المعدات الرقمية ترى أن المرء لكي يكون عضواً في الفريق فإن ذلك يعني أن يكون صريحاً وصادقاً وجديراً بالثقة. وإذا وافقت على القيام بشيء ما فإن عليك القيام به، وإن لم توافق، فما عليك أن تَعِدَ بالقيام بشيء لم تعقد العزم على القيام به.

لقد نشأ في شركة هيوليت - باكارد HP من الناحية الأخرى، افتراض يقضي بأن المجموعة يجب أن تُجمع على أن كون الموظفين مهذبين ومتعاونين بعضهم مع بعض أمر له أهميته في التوصل إلى الإجماع وأن الجدال الكثير أو الإفراط في التمسك بوجهة النظر الشخصية كان بمثابة عدم صلاحية الفرد لأن يكون لاعباً في فريق. وبناء على ذلك كان التوصل إلى القرارات يتم بصورة أسرع، غير أنهم ما كانوا ليلتزموا بها. فقد كان الموظفون يعلنون أنهم متفقون على التمسك بالمعايير ولكنهم في الخفاء يعجزون عن المضي في ذلك، مما يضطر إلى معاودة اتخاذ القرار من البداية.

وفي شركة المعدات الرقمية كان الإفصاح عن عدم الموافقة الفورية يعتبر من الأمور المواتية في حينها، على حين كان التعبير عن الموافقة الفورية، حتى لو لم يكن ينوي المرء المضي في الحديث أو حتى إن كان لديه تحفظات حول القرار، يعتبر من الأمور المناسبة في حينها في شركة هيوليت - باكارد HP. كانت شركة المعدات الرقمية توجه جُل تركيزها للحقيقة، وكانت شركة هيوليت - باكارد HP توجه جُل تركيزها لإيجاد نمط معين من أنماط مناخ العمل. والمسألة المهمة هي أن العضو الجديد في أي من هاتيك المنظمتين عليه أن يسعى لمعرفة كيفية إدارة العلاقات بينهم فيما يتعلق بجميع الأبعاد التي عرضناها. وينظر العديد من الموظفين، في الظاهر، إلى شركة المعدات الرقمية وشركة هيوليت - باكارد على أنهما شركتان متشابهتان في الأصل. وباعتبار الأجزاء التي ترتبط بثقافتيهما والتي تتعلق بإدارة العلاقة واتخاذ القرار فقد كانتا مختلفتين تمام الاختلاف.

ملخص واستنتاجات:

استعرضنا في هذا الفصل أبعاد الثقافة الأكثر عمقاً والتي تتناول الطبيعة والنشاط والعلاقات الإنسانية. وتمثل مجموعة القضايا والأبعاد التي استعرضناها نمطاً من أنماط الشبكات التي يتم وفقاً لها التخطيط لثقافة تنظيمية معينة، إلا أن المرء يجب عليه أن يتذكر دائماً أن الأبعاد ليست جميعها متساوية في البروز أو الأهمية بالنسبة لثقافة ما مفتَرَضة. وعلاوة على ذلك فإن الأبعاد تتفاعل معاً لتشكل نمطاً أو نموذجاً من نماذج شركتي المعدات الرقمية وسيبا-جايجي كما ذكرنا في الفصل الثاني.

لقد استعرضنا الافتراضات الأساسية حول طبيعة البشر بأنه كائن مدبر لأموره، اجتماعي، قادر على تطوير إمكاناته، أو أنه مخلوق ذو تركيبة معقدة، ككونه إيجابياً وقابلاً للتشكل كما في (النظرية Y)، أو أنه سلبي ومتحجر كما في (النظرية X). ولاحظنا أن بعض الثقافات تركز على «الوجود» والقبول بما خُلق له المرء وتخصص فيه، على حين تركز الثقافات الأخرى على «الوجود التوافقي» من حيث التركيز على تطوير الذات والطريقة «الصواب» للوجود أساساً. هذه الأبعاد تحدد كيف تنظر المنظمات لعلاقتها مع البيئة التي تعمل فيها.

إننا بذلك نكون قد استعرضنا الأبعاد الأساسية التي استُخدمت في توصيف العلاقات الإنسانية. وأهم هذه الأبعاد هي تلك التي تعنى بما إذا كانت المجموعة تسيطر عليها في الأصل روح الفردية والتنافسية أم الروح الاجتماعية والتعاونية. كل مجموعة تقر شكلاً من أشكال التدرج الوظيفي، غير أن البعد الثقافي المناسب هو المسافة أو الفرق بين ذوي المناصب العليا وذوي المناصب الدنيا.

يجب على الأعضاء في مرحلة تكوينهم لأي مجموعة أن يعملوا بأنفسهم على حل مشكلة الهوية التي تدور حول: من يجب أن يكون ضمن تلك المجموعة، وما حجم تأثيرهم وسيطرتهم؟ وهل ستُلبّى متطلباتهم وغاياتهم؟ وإلى أي مدى ستكون الحميمية بين المجموعة؟ سوف تتعلم المجموعة في هذا المعترك كيفية بناء علاقة معينة على أساس الأبعاد الخاصة بالدرجة التي يجب أن يكون عليها الدعم الوجداني أو الحياد الوجداني، وإلى أي مدى يجب أن تكون منتشرة أو محددة، شاملة أو متخصصة ومدى اعتماد أهمية الشخص الآخر على حجم إنجازاته.

لقد لاحظنا أن الثقافة، على المستوى الأكثر عمقاً، تختلف من حيث درجة النظر للذات على أنها كيان مختلف عن الأدوار الوظيفية والأسرية وأن الأدوار المرتبطة

بالنـــوع تتفاوت من حيث درجة النظر إلى الذكورة والأنوثة على أنهما كيانان مختلفان. كما لاحظنا أيضاً أن كل المجموعات تســـن قوانين التفاعل فيها حول السلوك المناسب لأبعاد الدور هذه، وأن الالتزام بهذه الأدوار أمر أساســـي لأي نمط من أنماط النظام الاجتماعي.

ويجب أن نلاحظ أن الثقافة مفهوم عميق، متســـع، ومعقـــد وأننا يجب أن نتفادى تنميـــط الظواهر التنظيمية بتطبيق بعدٍ أو بعدين من الأبعاد البارزة. العديد من مثل هذه الأنواع تم اقتراحها على النحو الذي سنناقشه في الفصل التالي.

(١٠)
الأنماط الثقافية

استعرضت في الفصول العديدة السابقة عدداً كبيراً من الأبعاد التي استُخدمت في وصف الثقافة، حيث اخترت التركيز على تلك الأبعاد المفيدة في وصف الثقافات التنظيمية على وجه الخصوص. وقد اقترحت بعض الأبعاد، وهي في الغالب تأتي على شكل أنماط عامة يُفترض فيها أن تساعدنا على فهم جميع المنظمات. إننا نجد أنفسنا، قبل استعراض بعض هذه الأنماط، بحاجة إلى فهم الدور الذي تلعبه هذه الأنماط في محاولة لمعرفة مفهوم مجرد مثل مفهوم الثقافة التنظيمية.

لماذا الأنماط؟

عندما نلحظ عالم «الطبيعة» فإن كل ما نراه ونسمعه ونتذوقه ونشمه ونشعر به يهيمن علينا تماماً، إن «التجربة الأولى» في حد ذاتها لا معنى لها، غير أن تنشئتنا الثقافية قد علمتنا الطريقة التي نصوغ بها معنىً لهذه الخبرات من خلال الفئات المفاهيمية المتعمقة في لغتنا. إن الخبرات التي نمر بها في طفولتنا هي مجرد «اضطراب في طور النشوء» يستقيم أمره تدريجياً كلما عرفنا كيف نميز الأشياء كالمقاعد والطاولات والأم والأب والنور والظلمة وكيف نربط الألفاظ بما نعيشه من خبرات وأحداث.

إننا نكبر بمرور الوقت ومن ثم تتكون لدينا مجموعة كاملة لمفردات اللغة ومجموعة من الفئات المفاهمية التي تسمح لنا بتمييز وتصنيف معظم ما نكتشفه. وعلى كل حال فإننا يجب ألا ننسى أن هذه الفئات واللغة التي ترتبط بها هي أمور مكتسبة داخل ثقافة معينة، وأن هذا الاكتساب يستمر كلما انتقلنا إلى ثقافات فرعية جديدة مثل ثقافة المهن والمنظمات. فالمهندس يتعلم فئات جديدة من الألفاظ وكذلك الطبيب والمحامي والمدير. كما أن الموظف الذي يلتحق بشركة المعدات الرقمية يكتسب أشياء مختلفة عن تلك التي يكتسبها الموظف الذي يلتحق بشركة سيبا - جايجي.

إن العلماء الذين يحاولون سبر غور ميدان ما مثل السلوك الإنساني داخل المنظمات والقيادة والثقافة التنظيمية يجب عليهم وضع فئات مفيدة تساعد على تحديد التغيرات التي يراها المرء. ويمكن استنباط مثل تلك الفئات من خلال الفئات الثقافية الموجودة

بالفعل أو يمكن استحداثها وإطلاق ألفاظ ومسميات جديدة عليها، وذلك مثل لفظتي أحادية الزمن وتعددية الزمن بوصفهما بعدين لمفهوم الوقت.

تتحقق الفائدة المرجوة من مثل هذه المفاهيم الحديثة إذا (١) ساعدت في التوصل إلى معنى والحصول على نسق من الظاهرة الملاحَظة، و(٢) إذا ساعدت على التوصل إلى تعريف التركيب الأساسي للظاهرة من خلال بناء نظرية تحدد كيفية عمل الأشياء، والتي من الناحية الأخرى (٣) ستمكننا من التنبؤ، إلى حد ما، بما ستكون عليه النظريات الأخرى التي قد لا نكون قد توصلنا بعد إلى ملاحظتها.

إنه مما يتحتم علينا ونحن في مرحلة تكوين فئات جديدة – والتي يُمكن أن تُرى على أنها المحددة للأبعاد التي يُزمع دراستها – أن نصبح أكثر تجرداً، وكلما طورنا من عملية التجريد هذه، فإنه يصبح من الممكن تطوير علاقات افتراضية بين مثل تلك التجريدات التي من الممكن أن ننظر إليها بعد ذلك على أنها أنماط أو نظريات للمنهج الذي تسير الأشياء وفقاً له. إن ميزة مثل هذا التنميط وهذه النظريات التي تسمح لنا بافتراضها هي أنها تحاول ترتيب أنماط عديدة من الظواهر المختلفة. أما الضرر أو الخطر فيكمن في أنها مجردة لدرجة أنها لا تعكس حقيقة مجموعة مفترضة من الظواهر التي نلاحظها بصورة كافية. وعلى هذا النحو يمكن أن يكون التنميط مفيداً إذا كنا نحاول المقارنة بين العديد من المنظمات، غير أنها قد تكون غير مفيدة على الإطلاق إذا كنا نحاول فهم منظمة واحدة.

إن الانبساط والانطواء بوصفهما من أنماط للشخصية، على سبيل المثال، هما مؤشران لهما فائدة كبيرة في تصنيف السلوك الاجتماعي المُلاحَظ على نطاق واسع، غير أنه قد يكون عاماً جداً لدرجة أنه لا يمكننا فهم شخص بعينه. وإذ تلاحظ أن الثقافات حول العالم إما فردية أو جماعية، فإنها من الممكن أن تكون مفيدة للغاية في فهم الاختلافات الكبيرة التي نلاحظها، غير أنها من الممكن أن تكون غير مفيدة على الإطلاق في محاولة فهم منظمة معينة كما هو مُلاحظ في وصف شركة سيبا-جايجي على أنها خليط متشابك من الفردية والجماعية معاً. لذلك فإن المأزق الذي نواجهه في تشكيل أبعاد الدراسة وتنظيمها في شكل أنماط هو في الأصل مأزق واقعي لما يحاول المرء ملاحظته وكذلك وصفه ومدى شمولية أو تخصص الفئات التي يضعها المرء.

الأنماط التي ترتكز على افتراضات حول المشاركة والمساهمة:

المنظمات هي في الأســاس حصيلة مجموعة من الأفراد يعملون معاً بهدف تحقيق غاية مشــتركة. لذا فالعلاقة الأساســية بين الفرد والمنظمة يمكن أن يُنظر إليها على أنها أكثر الأبعاد التي يمكن أن تتشــكل على أساســها الأنماط أهمية. تأتي نظرية إتزيون Etzion واحدة من أكثر النظريات شمولية في هذا المقام والتي تفرق بين ثلاثة أنماط من المنظمات:

١- **منظمات قهرية:** وهي التي يكون فيها الفرد أســيراً في الحقيقة لأســباب طبيعية أو اقتصادية، ومن ثم يجب عليه الإذعان لما تفرضه عليه الســلطات من قوانين أياً كانت.

٢- **منظمات نفعية:** وهي التي يقدم فيها الفرد «عمل يوم معقول لقاء أجر مناســب» ومــن ثم يلتــزم بالقوانين الضرورية. وعلى أي حال حتى توفر المجموعة لنفســها الحماية فإنها تضع معايير وقواعد لأفكار وثقافات مختلفة.

٣- **منظمـات معيارية:** وهــي التي يدعمها المرء بولائه حيث تتفق أهداف المنظمة في جوهرها وأهداف الفرد.

يُفترض في الأعضاء في النظام القهري أن يكونوا مُحيدين ومبعدين إن أمكن، على حين يُفترض بهم فــي النظام النفعي أن يكونوا قادرين على تدبر الأحوال الاقتصادية بشــكل عقلاني، في حــين يُفترض بهم في النظــام الإجماعي المعيــاري أن يتوحدوا ويرتبطوا بالمنظمة أخلاقياً.

مــن الممكن أن تُســتنبَط الافتراضات الناشــئة حول علاقات الند بواســطة هذا التنميــط، حيــث تنمو علاقات الند، فــي النظام القهري، على أنهــا أداة رادعة ضد السلطة، مما يؤدي إلى ظهور اتحادات وأشكال أخرى من مجموعات الحماية الذاتية. في حين تنشأ علاقات الند، في الأنظمة النفعية، حول مجموعة العمل وتعكس بشكل نمطي شكلاً من أشكال أنظمة المحفزات التي تستخدمها الإدارة. أما النظام المعياري فإنه ينشــأ بصورة طبيعية حول المهام، إذ ينشــأ بهدف دعم المنظمة. وتضيف بعض أشكال التنميط بُعداً آخر خاصاً بالعلاقات المهنية أو الجامعية داخل منظمة ما حيث يُخــوّل الأفراد حريات مطلقة ويكون لهم توجه «أخلاقي» نحو تحقيق أهداف المنظمة مثــل الشــراكة المهنية في القانون أو الطب على ســبيل المثال (جونــز Jones, 1983؛ شريفاستافا Shrivastava, 1983).

وتكمن قيمة هذا التنميط في أنه يمكّننا من التمييز بين منظمات العمل التي يغلب عليها الطابع النفعي عن طابع المؤسسات الشاملة القهرية، كالسجون ومستشفيات الأمراض العقلية، أو المنظمات المعيارية كالمدارس والمستشفيات والمؤسسات غير الربحية (جوفمان، Goffman, 1961). وتكمن الصعوبة في أن المرء قد يرى داخل أي نموذج من نماذج المنظمات اختلافات من الأبعاد الثلاثة التي تتطلب منا ابتكار أبعاد أخرى لتحقيق تفرد منظمة معينة.

ويركز عدد من نماذج التنميط، بشكل خاص، على طريقة استخدام السلطة ومستوى المشاركة المتوقع من المنظمة: (١) استبدادي، (٢) سلطة أبوية، (٣) استشارية أو ديمقراطية، (٤) اقتسام النفوذ أو مشاركته، (٥) تفويضية، (٦) تنازلية (وهي التي لا تشمل التفويض في المهام والمسئوليات فحسب، بل في السلطة وأدوات التحكم أيضاً) (باس Bass, 1981, 1985؛ هاربيسون ومايرس Harbison and Myres, 1959، فروم ويتون Vroom and Yetton, 1973).

وتتعامل نماذج التنميط المنظاماتي هذه بصورة متزايدة مع العدوانية والسلطة أكثر منها مع الحب والألفة وعلاقات النظير. وهي بهذا الشأن مبنية على افتراضات ضمنية حول طبيعة الإنسان ونشاطه، فالجدال الذي ينخرط فيه المديرون حول المستوى «الصحيح» للمشاركة واستخدام السلطة يعكس في العادة الافتراضات المختلفة التي يصيغونها حول طبيعة المرؤوسين الذين يتعاملون معهم. إن النظر للمشاركة والإسهام على أنها مسألة افتراضات ثقافية تبين أن النقاش حول ما إذا كان ينبغي على القائد أن يكون أكثر استبداداً أو أكثر اشتراكية يأتي مصبوغاً في نهاية المطاف بافتراضات مجموعة معينة في سياق معين. فالبحث عن نموذج القيادة الصحيحة الشاملة مآله الإخفاق، وذلك للاختلافات الثقافية التي تحددها الدول والصناعة والمهنة والتاريخ الخاص بمنظمة معنية.

أنماط شخصية وثقافة المنشأة:

ظهر مفهوم شخصية المنشأة في أول الأمر في أدبيات الثقافة على يد فيلكينز (Wilkins 1989)، الذي نظر إليها على أنها عنصر ثقافي يشتمل على «رؤية مشتركة» و«عقيدة تحفيزية» تفيد بأن الأشياء سوف تكون جميلة وأن القدرات سوف تُستَغلّ، كما نظر إليها على أنها «مهارات تمييزية» صريحة وضمنية. وفي رأيه أن «بناء الشخصية» أمر ممكن من خلال التأكيد على برامج تتعامل مع كل هذه العناصر، ولكنه لم يقم بوضع نظام تنميط للأبعاد.

ومـــن الناحية الأخرى ينظـــر كل من جوفي وجونـــز (Goffee and Jones 1998) إلى الشخصية على أنها مرادف للثقافة، ومن ثم قاموا بوضع نظام تنميط قائم على بُعديـــن أساســـين: «التضامن» وهو الميل لأن يكون المرء قســـيماً في الرأي، و«الألفة الاجتماعيـــة» وهو الميل لأن يكـــون الأعضاء ودودين. هذه الأبعـــاد تُقاس من خلال اســـتبانة الوصف الذاتي الذي أجري على ثلاثة وعشـــرين بنداً. كانت كلها متشابهة ومستخلصة من فوارق ديناميكيات المجموعة الكلاسيكية بين متغيرات المهمة ومتغيرات التكويـــن والصيانة. هذان البعدان عـــوَّل عليهما بصورة كبيرة بليك وماوتون (Blake and Mouton 1964, 1969, 1989)، في شـــبكة تطوير المنظمة التي تأسســـت على بُعـــدَي المهمة وبناء المجموعة، حيـــث يقاس كل منهما بمقياس يبدأ من (١) إلى (٩). فالمنظمة ذات التوجه الاجتماعي والتوجه الشـــخصي المتزايد التي تولي إنجاز المهمة قـــدراً قليلاً من الاهتمام تحصل علـــى (١,٩) على حين تحصل المنظمة ذات التوجه المتزايد نحو المهمة التي لا تُعنَى بالمشـــاعر على (٩,١)، وكان من الممكن توافر العديد مـــن المجموعات الأخرى والتي تتراوح من (١,١) (والتي تعد من الناحية العملية حالة انســـحاب) إلى (٩,٩)، وهي التي تعتبر النموذج البطولي الذي يتســـاوى فيه عناصر المهمة مع عناصر الشخصية.

يستخدم جوفي وجونز Goffee and Jones هذه الأبعاد للتعرف على أربعة أنماط من الثقافة وهي:

١- مجزأة: ذات مستوى ضعيف في كل من البُعدين.

٢- أنوية: ذات مستوى مرتفع في التضامن منخفض في الألفة الاجتماعية.

٣- جماعية: ذات مستوى مرتفع من حيث الألفة الاجتماعية منخفض من حيث التضامن.

٤- متشابكة: ذات مستوى مرتفع في كلا البُعدين.

كل نمط من هذه الأنماط له مزايا والتزامات محددة، ولكن التنميط يفقد بعداً مهماً حدده أنكونا (Ancona (1988 وآخرون وهو: العلاقة بين المجموعة (المنظمة) وبيئاتها الخارجيـــة، ووظيفة إدارة الحدود التي يجب إضافتها إلـــى وظائف المهمة والصيانة. حيـــث إن تحديد أي الأنماط الثقافية التي لهـــا فعالية في ظروف معينة دون التوصل إلى نموذج لما يحدث في هذه الحدود أمرٌ غير ممكن.

إن أبعـــاد جوفـــي وجونز Goffee and Jones هـي أبعاد لها فائدتها في تشـــخيص بعض عناصر ثقافة ما، كما أنهما «جوفي وجونز» قد أضافا استبانات تشخيص ذاتي، ولكن التأكيد على أن الاستبانة قد صُممت لقياس الأبعاد التي ابتدأ بها المؤلفان يجب أن تكون كافية للتعرف على شيء معقد مثل الثقافة التنظيمية، سيكون أمراً فيه تجرؤ إلى حد ما. فهم لم يعطوا أي نوع من الشرعية يثبت أن الأبعاد وطريقة قياسها ترتبط بمؤشرات تنظيمية أخرى أو حتى أنها تقوم بالقياسات المفترضة فيها.

وتُســتمد جوانـــب الحيز المـــادي وجوانب الزمـــن والاتصال والهوية مـــن البعدين الأساســـين، مما يعني أن من يقوم بعملية التشـــخيص ينظر من تلك الزاوية. وتكمن الإشـــكالية الكبيرة في عدم وجود مجال يبين مدى أهمية هذه الأبعاد بالنسبة للنمط الكلي للأبعاد التي تشكل أية ثقافة مفترضة. وربما يجزم المرء في شركة معينة بأننا نمثل ثقافة اشـــتراكية، وقد يكون هذا الحكم صحيحـــاً لكنه قد لا يكون لهذه الثقافة أهميـــة من حيث أن الافتراضات الضمنية المهمة التي تتزعم ســـلوك تلك المنظمة قد يكـــون تعلقهـــا ضعيفاً إما بالألفة الاجتماعية أو بالتضامـــن. ولتتذكر أن التفاعل بين العديد من الأبعاد، في حالة شـــركتي المعدات الرقمية وسيبا-جايجي، كان هو العامل الذي فسر سلوك المنظمة وليس أياً من البعدين السابقين منفرداً.

كما وضع كاميـــرون وكوين (1999) Cameron and Quinn دراســـة تنميطية ذات فئـــات أربع قائمة على بُعدين، غير أن الأبعاد عندهما، أكثر بنيوية، بحيث تقيس مدى جمود المنظمة أو مرونتها وإلى أي مدى يكون اهتمامها منصباً على المســـتوى الداخلي أو الخارجي. ويُنظر إلى هذه الأبعاد على أنها قيم تنافسية دائمة، فالمنظمة المرنة ذات الاهتمـــام الداخلي يُنظر إليها على أنها منظمة عشـــائرية في حين يُنظر إلى المنظمة الجامدة ذات الاهتمام الداخلي على أنها منظمة هرمية. كما يُنظر إلى المنظمة المرنة ذات الاهتمـــام الخارجي على أنهـــا منظمة لا تعترف بالهرمية، علـــى حين يُنظر إلى المنظمة الجامدة ذات الاهتمام الخارجي على أنها سوق.

وبينمـــا كان التنميط عند جوفـــي وجونـــز Goffee and Jones يعتمد على أبعاد أساسية مستمدة من ديناميكيات المجموعة (المهمة في مقابل الصيانة)، كان التنميط عنـــد كاميرون وكويـــن Cameron and Quinn يعتمد علـــى تحليل أعداد ضخمة من مؤشرات الأداء في المنظمة ومن ثم التوصل إلى أن هذه الأعداد تتقلص إلى مجموعتين شديدتي الارتباط بالأبعاد النموذجية التي توصل إليها باحثو المعرفة أيضاً. فالأسواق والتدرج الوظيفي والعشـــائر نماذج تنظيمية قد ســـبق تعريفها أيضاً من قِبل أوتشي

(Ouchi 1978. 1981)، وكذلــك تم تحليل الأســواق مقارنة بالتدرج الوظيفي تحليلاً مفصلاً من قبل رجال الاقتصاد مثل ويليامسون (1975) Williamson.

ويرى كل من كاميرون وكوين Cameron and Quinn أن المرء يستطيع رسم الملامح التنظيمية التي تظهر درجة الميل النســبي لأي من الأنماط الأربعة للمنظمة، انطلاقاً من الأســئلة الســتة ذات التوصيف الذاتي، ويســمح ذلك للمرء بتحديــد نوع التغير المطلوب لزيادة الفعالية التنظيمية في بيئة خارجية معينة. إن اســتخدام بضعة أسئلة ذات توصيف ذاتي قاعدة لتحديد الموقع اســتناداً إلى بُعد ثقافي ما يعد أمراً مشكوكاً في صحته، وحتى لو جاز اســتخدام ذلك قياساً فأنّى للمرء أن يدرك الأهمية النسبية لهــذه الأبعاد في النموذج الثقافي للمنظمة؟ وعلاوة على ذلك، كيف يمكن للباحث أن يــدرك أياً من هذه الأنماط أكثر فعالية وفائدة دون الآخر من دون أن يتطلب ذلك منه إلماماً واسعاً بالثقافة التي تُطَبّق فيها.

هــل يمكن التوفيق بين نموذجي التنميط؟ يبدو أن ثقافة المركزية تبرز بوضوح في ثقافة السوق. ولكن هل بمقدورنا القول بأن العشائرية هي ثقافة شبكية ذات مستوى عالٍ من الألفة الاجتماعية والتضامن؟ كلا، فثقافة العشيرة اهتمامها داخلي، في حين أن اهتمــام الثقافة ذات الشــبكية اهتمام خارجي ضمنيــاً. كما أن الثقافة الجماعية والمجزأة لا يمكن تنظيمها وفق الهرمية أو اللاهرمية الوظيفية. ولذا فنحن في مأزق ســببه، في رأيي، محاولة بناء أســلوب تنميط بسيط في المقام الأول، وحتى نحدد أي الأســاليب أفضل فإن علينــا أن نقيم منظمة معينة من خــلال منهج غير مقيد بزمن ومتعدد الأبعاد على شاكلة ما سأتناوله في الفصل التالي.

الأنماط التنظيمية:

الفرق بين الإدارة والعمل أو من يتقاضون أجوراً شــهرية ومن يتقاضون أجوراً على أســاس ســاعات العمل هي أكثر الأنماط التنظيمية وضوحاً. فالمرء باســتطاعته أن يفــرق في كل منظمة بــين بعض نماذج هذا التنميط، أي بــين أولئك الذين يتقاضون أجوراً شهرية ومن يتقاضون مقابل ساعات العمل. وما من شك في أن هذه المجموعة بصــرف النظر عن درجة ثباتها فإنهــا تطور لذاتها تاريخاً وتصبــح وحدات ثقافية. وأفضل مثال على ذلك استخدام مفهوم «القيادة والسيطرة» ليكونا نمطاً للمنظمة.

مــن المنظور التاريخي، كانت المعارضة – وهي الافتراض المتعمق في كلا الثقافتين الــذي يقضي بــأن الصراع بينهما صراع جوهري حتمي- أحــد العوامل المهمة لتكوُّن

مثــل هذه الثقافة. فلربما يظهر في اتحاد عمالي ما اعتقاد قوي تتوارثه الأجيال بأن «الإدارة ســوف تستغلك دائماً وتقضي عليك إن استطاعت» وربما انتشر داخل الإدارة الافتراض القائل بأن «العمالة سوف تظل تبذل أقل معدل من طاقتها قدر الإمكان» – وهو ما عبر عنــه ماكجريجور MacGregor بالنظرية X. هذا الميل يؤدي إلى وصف المؤسسة بأسرها إما على أنها النظرية X أو النظرية Y.

وعلــى أي حال فإن المــرء إذا نظر إلى المنظمة عن كثب فإنه ســيجد الدليل على وجــود نوع آخر من الأنماط قائم على الجمع بين المهمة المزمع القيام بها والمجموعات المرجعية المهنية المعنية (شــاين Schein. 1996 أ). وقــد ينظر المرء إلى هذه الأنماط على أنها ثقافات فرعية عامة تحتاجها كل مجموعة أو منظمة لتضمن لنفسها البقاء. والمشكلة أن هذه الثقافات الفرعية يتعارض بعضها مع بعض في العديد من المنظمات مما يجعل المنظمة أقل فعالية مما يمكن أن تكون عليه (شاين Schein. 1996 أ)

وتحــدد كل منظمة لنفســها مهمةً تعمــل على إنجازها ومن الممكــن أن يُنظر إلى مجموعة الموظفين الذين تُســند إليهم مهمة القيام بالعمل- وهم ما يطلق عليهم خط إنتاج المنظمة – على أنهم مجموعة التشغيل التي تشكل، بصورة نمطية، ثقافة المُشغل. وفي الوقت نفســه تمتلك كل منظمــة مجموعة من الموظفين ممــن يتمثل دورهم في تصميــم المنتَج وتحديد العمليات التي يمر بها ومعرفة أكثر الموظفين اهتماماً بالابتكار وتحســين المنتَج وإعادة تصميمه، حيث يمكن النظر إلى هذه المجموعة على أنها تتمثل في المهندســين الذين ترتكز ثقافة الهندســة الخاصة بهم في ظاهرها على مجموعة المرجع المهني الخاص بهم. وإذا كانت الشــركة تعمل في قطاع التكنولوجيا المتقدمة، فإن المهندســين ســوف يبنون افتراضاتهم انطلاقاً من دراســتهم الهندسية ومهنتهم الحاليــة. أمــا إذا كانت المنظمة عبارة عن مستشــفى، فمن الممكــن أن يُنظر لأطباء الإســعافات الأولية والممرضات على أنهم المشــغلون ويُنظــر للباحثين الصحيين على أنهم مهندســون معنيون بالابتكار في مجالات تخصصهــم أكثر من العمل اليومي في الإسعافات الأولية.

يتعين على كل منظمة أن تضمن لنفســها البقاء اقتصادياً، بطريقة ما، حتى تستمر فــي القيام بوظائفها وهي مهمتها الأساســية. إذ تكمن مهمــة البقاء الجوهري فيما يمكــن أن ننظــر إليه على أنه مجموعة تنفيذ، وهي التي لا تقتصر مهمتها الرئيســية علــى ضمان بقاء المنظمة واســتمرار فعاليتها بل هي التي يجــب عليها دمج، أو على الأقل، تنســيق الثقافتين الأخريين لزيادة الفعالية علــى المدى البعيد. ويرتبط العمل

التنفيذي في معظم المنظمات بالمجتمع الاقتصادي بطريقة ما، ولذا فالثقافة التنفيذية التي تنشأ تقوم حتماً على المسائل المالية. ويوضح الشكل رقم (١,١٠) الافتراضات الموجودة نمطياً لدى أعضاء هذه الثقافات الثلاث وتظهر الصدام المحتمل بينها. وكما هو الحال في كل دراسات التنميط، توجد أمور تجريدية لن تتلاءم مع كل حالة من الحالات، غير أنه يمكن للمرء أن يجد عدداً من النماذج لكل من هذه الثقافات في كل منظمة، ومن ثم بإمكانه محاولة تقييم درجة التناقض أو التوافق بينها.

الشكل التوضيحي (١,١٠) افتراضات الثقافات الفرعية التنظيمية الثلاث

١ - ثقافة المُشغل (القائمة على المنظمة):
■ عمل أي منظمة هو في النهاية عمل الموظفين (المشغلين).
■ لذا فإن نجاح المشروع يعتمد على ما لدى الموظفين من معرفة ومهارة والتزام.
■ المعرفة والمهارة المطلوبتان لا تعدوان أن تكونا داخليتين وقائمتين على «التقنية الأساسية» الخاصة بالمنظمة.
■ مهما بلغ حجم الاهتمام الهندسي بعملية الإنتاج أو مهما بلغ حجم العناية بتحديد القواعد الروتينية فإن المشغلين سيكون عليهم التعامل مع حالات الطوارئ غير المتوقعة.
■ ولذا فإنه يُشتَرط أن يتمتع المشغلون بالقدرة على التعلم والتعامل مع المفاجآت.
■ ولأن معظم عمليات التشغيل تستلزم الترابط بين الأجزاء المنفصلة للعملية، فإن المشغلين يجب أن يكونوا قادرين على العمل في فريق متعاون يكون فيه للوضوح والثقة قيمة كبيرة.
٢ - الثقافة الهندسية (المجتمع العالمي):
■ من الممكن، بل يجب التحكم في الطبيعة: «فما هو ممكن لابد من القيام به».
■ يجب أن تكون العمليات مبنية على العلم والتقنية المتوافرة.
■ قمة المتعة في حل الألغاز والتغلب على المشاكل.
■ يجب أن تكون المنتجات والمخرجات مفيدة ويجب تطويرها.
■ يجب أن تتخذ الحلول منهج الدقة والبساطة والإحكام: «فلتكن متقنة وبسيطة».
■ العالم المثالي هو عالم الآلات الدقيقة والعمليات التي تؤدى بإحكام وتناغم تام دون تدخل بشري.
■ الموظفون هم المشكلة - فهم يرتكبون الأخطاء، ولذا يجب وضعهم خارج النظام حيثما أمكن.

٣ - الثقافة التنفيذية (المجتمع العالمي)
■ دون تحقيق البقاء والنمو المالي لن يجني المساهمون أو المجتمع أية عوائد.
■ البيئة الاقتصادية هي بيئة تنافسية دائمة وعدائية في الأساس: «فالمرء لا يستطيع الوثوق بأحد في الحرب».
■ ولذا فإنه يتعين على شركة المعدات الرقمية أن تكون «البطل الأوحد» المنعزل والمتفرد لكنها تبدو ملمة بمعارف غير محدودة ومتملكة زمام الأمور وشاعرة بدورها الأساسي لسان حالها يقول: «أنا بخير، أنا موجود، والآخرون ليسوا كذلك، فهم لم يتمكنوا من الوصول إلى القمة».
■ لا يستطيع المرء الحصول على بيانات موثقة من مرؤوسيه لأنهم سوف يخبرونه بما يعتقدون أنه يرغب في سماعه ولذلك، وكما هو الحال بالنسبة لكبير المسئولين التنفيذيين CEO، عليه أن يثق بحكمه الشخصي أكثر وأكثر، (وأقصد بذلك أن عدم وجود ملاحظات على عمل المرء يزيد من إحساسه بصحة قراراته وسعة اطلاعه).
■ المنظمة والإدارة هما في الأصل نموذجان للتدرج الوظيفي: فالتدرج الوظيفي هو مقياس المكانة والنجاح وهو الأداة الأساسية لتحقيق السيطرة.
■ ولأن المنظمة هي كيان ضخم للغاية فإنها تصبح لا شخصية ومجردة ومن ثم يتعين إدارتها وفقاً لقواعد وأنظمة روتينية وطقوس يطلق عليها («البيروقراطية الآلية»).
■ على الرغم من حتمية وجود الموظفين إلا أنها حتمية بغيضة وليست قيمة أساسية، فالموظفين هم مورد كبقية الموارد تُكتسب وتُدار وليسوا هدفاً في حد ذاتهم.
■ لا تحتاج منظمة الآلة الجاهزة للعمل لكل الموظفين بل تحتاج فقط إلى من يقوم بالأنشطة المطلوبة منها.

إن الغاية من النظر إلى هذه الثقافات على أنها ثقافات «مهنية» منفصلة هي التأكيد على حقيقة أن كلاً من مجموعات الافتراضات هذه صحيحة وضرورية للمنظمات لضمان استمرار فعاليتها. فالموظفون لا غنى عنهم للتعامل مع المفاجآت والأمور غير المتوقعة، فهناك حاجة إلى المهندسين والمصممين لابتكار منتجات وعمليات جديدة أفضل، على الرغم من أن بعض تلك العمليات تجعل بعض الموظفين لا جدوى منهم أو متقادمين؛ كما أن هناك حاجة للموظفين التنفيذيين للاهتمام بالبقاء المالي للمنظمة بأكلمها حتى على الرغم من أن ذلك يتطلب في بعض الأحيان تحجيم الابتكارات المكلفة أو تسريح الموظفين من العمل. ووفقاً لنموذج القيم المتنازعة المبينة أعلاه، فإن القضية تكمن في كيفية التوفيق بين الأهداف

الثلاثة للثقافات الفرعية: التركيز على أداء المهمة، والاستمرار في الابتكار لمسايرة تغيرات البيئة، والبقاء في وضع اقتصادي سليم. وعندما يصبح أحد هذه الثقافات الفرعية الأداة الأكثر هيمنة فإن المنظمة لا يمكنها البقاء، كما كان الحال بالنسبة لشركة المعدات الرقمية، حيث هيمنت العقلية الإبداعية الهندسية على العمليات والثقافات التنفيذية.

ملخص واستنتاجات:

تكمن قيمة التنميط في أنها تعمل على تبسيط التفكير وتزودنا بفئات تفيد في تحديد وتمييز التعقيدات التي يتعين علينا التعامل معها عندما نواجه الحقائق التنظيمية. فهي تقدم شرائح للتفكير والتصنيف، وهذا أمر مفيد بالطبع. وتكمن نقطة ضعف ثقافة التنميط في المبالغة في تبسيط هذه التعقيدات، وربما زودتنا بفئات غير صحيحة من حيث تعلقها بما نحاول فهمه. فهي تضع القيود حول المنظور الذي يتشكل لدينا من خلال التركيز، غير الملائم، على عدد قليل من الأبعاد. فهي تُحد من قدرتنا على التوصل إلى نماذج معقدة من بين عدد من الأبعاد، كما أنها لا تكشف عما يتكون لدى مجموعة معينة من مشاعر عميقة حيال ذلك.

كما يستخدم التنميط أيضاً التحيز لما أسمته (مارتن Martin 2002) بـ «المنظور التكاملي» في الدراسات الثقافية – وهو مدخل يؤكد على تلك الأبعاد التي تجمع نسبة عالية من الإجماع. حيث لاحظت أن العديد من المنظمات كانت «متمايزة» أو «مُجزأة» لدرجة أنه لم يكن هناك سوى معدل بسيط من الإجماع حول أي من الأبعاد الثقافية. إن الثقافة التكاملية هي تلك التي تتقاسم فيها المنظمة بأكملها مجموعة افتراضات واحدة، في حين أن الثقافة المتمايزة هي تلك المنظمة التي تختلف فيها الثقافات الفرعية القوية حول قضايا مهمة معينة مثل العمل والإدارة، على حين أن الثقافة المُجزأة هي منظمة مثل الكتلة المالية التي لها عدد كبير من الثقافات الفرعية، ولا يوجد لديها مجموعة واحدة من الافتراضات الشاملة لتتقاسمها فيما بينها. ومن الواضح أن الجهود المبذولة لتصنيف منظمة ما في فئة نمطية واحدة مثل «العشائرية» أو «الشبكية» لا يضع افتراض التكامل حول بعدين فحسب بل الافتراض بأن تلك الأبعاد يمكن قياسها بدقة لتحديد درجة الإجماع أيضاً.

وتُعد الفئات التي أعدتها مارتن Martin أسلوباً فعالاً لوصف المنظمات التي تضم تحت سقفها أشكالاً مختلفة من النماذج الثقافية ولكنها لا تتطلب إعادة تعريف لمفهوم

الثقافة الأساســي على أنها مجموعة من الافتراضات المشــتركة التي تؤخذ على أنها قضية مســلم بصحتها. ومن ثم فهي مســألة تجريبية سواء وجدنا مستويات مختلفة من التكامل والتباين والتجزؤ داخل منظمة ضمنية أم لا.

ويعكس التنميطُ النظريةَ التنظيمية، كما أن بإمكانه تعزيز هذه النظرية. فالفرق، على سبيل المثال، بين ثقافات التشغيل والهندسة والتنفيذ داخل المنظمات مستمد من النظرية الأساســية التي تدور حول العمــل والإدارة، غير أنها توضح هذه النظرية من خلال تأكيد الفروق الثقافية بين هذه المجموعات الثلاث وتحديد مجموعة الهندســة والتصميم والابتكار على أنها وحدة ثقافية كثيراً ما يُغفَل عنها.

إننــا بإضافة بعض الفئات المفاهيمية والأنماط الثقافية يتوجب علينا الالتفات بعد ذلك إلى مشــكلة فك الرمــوز التجريبية لما يحدث بالفعل فــي منظمة ضمنية. هذا الموضوع الذي يتعلق بكيفية تقييم الأبعاد الثقافية سوف نتناوله في الفصل التالي.

(١١)
فك رموز الثقافة

يمكن دراســة الثقافة التنظيمية بطرق شــتى، ومن ثم يجب أن تكون الطريقة التي يقع اختيار المرء عليها محددة بالهدف الذي يســعى لتحقيقه، ذلك لأن تقييم ثقافة ما أمر غامض بدرجة غموض تقييم شــخصية أو صفات شــخص ما: إننا عادة ما نفكر في القيام بمثل ذلك التقييم عندما نكون بحاجة إلى توضيح مشكلة ما أو للوصول إلى غاية محددة نحتاج في سبيل تحقيقها لبعض المعلومات. وكما سيتضح لنا فإن كيفية إجراء التقييم والأدوات التي نستخدمها هي أمور تعتمد بشكل بالغ على الهدف الذي نسعى لتحقيقه.

لماذا يحتاج المرء إلى فك رموز الثقافة أو تقييمها؟

قد يمتد الهدف من فك رموز الثقافة أو تقييمها من البحث الخالص، الذي يحاول فيــه الباحث نقل صورة الثقافة لغيــره من الباحثين والأطــراف المعنية الأخرى، إلى مساعدة منظمة ما على المصالحة مع ثقافتها لأن قادة المنظمة منشغلون ببعض مشاريع التغييــر. وقد يكون الباحث من خارج المنظمة ويعمل على جمع البيانات من الأعضاء من داخل المنظمة لأهداف البحث أو لتزويد الأعضاء من داخل المنظمة بالمعلومات عن بعض القضايا التي يبحثونها. وقد يكون الباحث عضواً من داخل المنظمة ويقوم بجمع البيانات المتعلقة ببعض جداول الأعمال الخاصة بالتغيير أو ببعض تســاؤلات الإدارة. ويجب على الباحث، في كلٍ من هذه الحالات، أن يدرك أن جمع البيانات الصادقة من نظام إنســاني معقد هو أمرٌ شاق في حد ذاته وينطوي على عدد من الاختيارات ويعد تدخلاً في حياة المنظمة إذا تضمن البحث أي اتصالات بالمنظمة.

إن أكثر الصعوبات وضوحاً في عملية جمع البيانات الثقافية الصادقة هي الظاهرة المعروفة التي تحدث عندما يكون العنصر البشري متضمَّناً داخل بحث ما، حيث تظهر عند الموظفين نزعة إما للمقاومة وإخفاء البيانات التي يشعرون بضرورة الحفاظ عليها وإمــا للمبالغة بهدف التأثير فــي الباحث أو التنفيس عما يختلــج صدورهم بقولهم: «أخيراً وجدنا من يعبأ بنا ويهتم للاســتماع لقصتنا». إن الحاجة إلى مثل هذا النوع من إفراغ الهموم مســتمد من واقع أنه حتى أفضل المنظمات تصنع «المواد الســامة» - كالإحباط من المدير والتوتر بســبب الأهداف المُخفقة والمنافســة الهدامة مع الزملاء

ونـدرة المصـادر والإعياء من العمل الشـاق ونحو ذلك (فروسـت Frost 2003). إن الباحـث وهو في خضـم محاولة فهم كيفية عمل المنظمة في الواقع، قد يجد نفسـه يسـتمع إلى حكايات مؤلمة من الموظفين القلقين أو المحبطين الذين لا يجدون متنفساً آخـر. وإذا كان علـى الباحث أن يحصل على صورة دقيقـة لما يحدث داخل المنظمة، فإنه عليه أن يجد طريقة يحفز بها الموظفين على "نقل الصورة كما هي" بدل محاولة التأثير في الباحث وإخفاء البيانات أو التنفيس عن الهموم.

إذا قـام الباحث باتصال من أي نوع مع المنظمـة حتى ولو كان ذلك للحصول على تصريح بالملاحظة فقط دون الحديث مع أحد، فإن النظام الإنساني كان يرتبك بطرق غيـر محددة، فربما نظـر الموظفون الذين هم تحت الملاحظة إلـى الملاحظ على أنه جاسـوس أو أنـه فرصة للتنفيس معه عـن همومهم كما لاحظنا سـابقاً. وقد تُعزى الدوافع إلى الإدارة، فالملاحظ قد يُنظر إليه على أنه شيء مزعج أو شخص مثير للقلق أو أداة اسـتماع لمن يلهو بها. القضية الأساسـية هنا هي أن الملاحظ لا سبيل له إلى معرفـة أي من نتائج المداخلات المحتملة قابل للحدوث وما إذا كانت سـتلقى قبولاً أم لا من منظور جمع البيانات أو التنفيس عن الهموم. ولهذا السـبب يجب على المرء أن يتفحص المدى البعيد للمداخلات بعناية ويدقق الاختيار في الطرق التي يستخدمها.

الطرق البديلة لجمع البيانات:

هنـاك العديد من طرق جمع البيانـات، كما هو مبين بالجدول رقم (١١.١)، يكون اختلافها على بُعدين- مدى مشاركة الباحث في المنظمة محل الدراسة ومدى مشاركة أعضـاء المنظمة فـي عملية جمع البيانات. ويمكن جمع بعـض الآثار الثقافية بطرق الإحصاء السـكاني على نحو صِرف أو بالملاحظة عن بعد وذلك مثل تصوير البنايات وملاحظـة العمل في المنظمة دون المشـاركة فيها والدخول إلـى المنظمة بصفة غير رسـمية وغير ذلك. وكما أوضحنا في الفصل الثاني فإن مشـكلة هذه الطريقة تكمن في أن البيانات قد تكون واضحة ولكنها غير قابلة للتفسـير، فلقد استطعت أن أشهد الصراع في شـركة المعدات الرقمية عن بعـد دون أن تكون لدي أدنى فكرة عن مغزاه الحقيقي.

الجدول رقم (١،١١) فئات البحث في المنظمات

درجة مشاركة «عنصر البحث»	مستوى مشاركة الباحث	
	منخفض إلى متوسط بحوث كمية	مرتفع بحوث كيفية
الحد الأدنى	الخصائص الديموغرافية: قياس «المتغيرات النهائية»	الإحصاءات العرقية: ملاحظة المشارك: تحليل محتوى القصص، الخرافات، الطقوس، الرموز وغيرها من النتاج الصنعي.
الحد الجزئي	التجريب: الاستبيانات، التصنيفات، الاختبارات الموضوعية، المقاييس	الاختبارات الاسقاطية: مراكز التقييم؛ المقابلات
الحد الأقصى	أدوات الجودة الكلية مثل التحكم في الجودة الإحصائية، البحث التطبيقي	البحث الإكلينيكي؛ تطوير المنظمة

إذا أردنا الوقوف على ما يحدث بشكل أكبر فإننا يجب أن نكون أكثر مشاركة في المنظمة بأن نصبح ملاحظين مشاركين أو مختصين في الإحصاء العرقي، ولكننا ونحن في هذا الوضع، لا نميل إلى أن تكون مفردات البحث إسهاماً مباشراً خشية أن نُحدث تغييراً، دون قصد، في الظاهرة التي نحاول دراستها. كما أننا قد نستخدم المعلومات لتساعدنا على استيضاح ما نلاحظه أو حل رموز البيانات التي نجمعها، وذلك حتى نقلل من درجة التحيز الحتمي الذي ينتج عن مشاركتنا في المنظمة، غير أننا نُحد من درجة تدخل المنظمة بقدر الإمكان.

الصف الأوسط من الجدول رقم (١،١١) يُظهر درجة جزئية لمشاركة مفردات البحث ويوضح طرق جمع البيانات التي تشتمل على أعضاء المنظمة. فإذا أردنا تقليل مشاركتنا الخارجية فعلينا الاعتماد على القياسات الموضوعية مثل التجارب

والاستبانات، إذ لا يمكن إجراء التجارب في العادة لأسباب أخلاقية ولكن الدراسات الاستقصائية والاستبيانات هي التي تُستخدم في كثير من الأحيان لكن بحدود سوف نناقشها بالتفصيل فيما يلي. ولو أننا أدركنا أن تفسير البيانات الثقافية قد يتطلب التفاعل بين عناصر البحث لاتفقنا على إجراء المقابلات شبه المنظمة والاختبارات الإسقاطية التي لا تزال بحاجة إلى تفسيرات الباحث، ولكنها تتطلب إضافة البيانات من التفاعل نفسه لدعم ذلك التفسير.

إن الدراسات الاستقصائية والمقابلات الشخصية من الممكن أن تكون الطريق الأمثل لعقد مقارنة فعالة بين مجموعات من المنظمات، ولكن إذا كانت الثقافة هي الهدف الذي يسعى وراءه الباحث فإن الحد من طرق جمع البيانات الثقافية هذه يجب أن يؤخذ مأخذ الجد. فالمرء باستخدامه وسائل الاستقصاء أو المسح يجازف بما يلي:

- أنه سوف يختار أبعاداً للقياس تكون غير ذات صلة بالديناميكيات الثقافية لمنظمة معينة.
- أنه سوف يقيس المواصفات الظاهرية فقط للثقافة لأن وسائل الدارسة الاستقصاءات لا يمكنها التعمق في الافتراضات الضمنية المشتركة التي تحدد جوهر الثقافات.
- أن أدوات الاستقصاء لن يُعوَّلَ عليها ولن تكون فعالة لأن مسألة تفعيل مقاييس رسمية لشيء متعمق ومعقد مثل الافتراضات الثقافية أمر صعب في حد ذاته.
- تنسيق الافتراضات الثقافية في شكل نموذج لا يمكن أن يظهر من خلال الاستبانة.
- المستجيبون الأفراد لن يكون لديهم القدرة على الإجابة عن أسئلة الاستبانة بثقة لأن الافتراضات الثقافية هي افتراضات ضمنية.
- عملية المسح أو الاستقصاء بوصفها إسهاماً شديد الفعالية سيكون لها نتائج غير متوقعة على العمليات المعتادة التي تقوم بها المنظمة (يقوم العديد من الباحثين بجمع بياناتهم ويختفون في أبراجهم العاجية دون النظر حتى إلى ما إذا كانت الطريقة التي اتبعوها لجمع البيانات قد أثرت أو أزعجت المنظمة التي جُمعت منها البيانات أم لا).

تتسبب المقابلات الشخصية في إحداث العديد من المشاكل نفسها ولكنها على الأقل لا تُحد من الأبعاد التي يتعين التوصل إليها، فالمرء باستطاعته خلال إحدى اللقاءات أن يطرح أسئلة متحررة مثل «ماذا يعنيه التحاقك بالعمل في هذه المنظمة؟» و«ما أكثر الأشياء التي تراها مهمة للمضي في هذا العمل؟» وأسئلة أخرى من هذا القبيل. إن المشكلة الأساسية في هذا المنهج هو أنه شديد الاستهلاك للوقت وقد يكون من الصعب إيراد البيانات المأخوذة من أفراد مختلفين في وقت واحد في صورة مترابطة لأن كل شخص قد يرى الأشياء بصورة مختلفة نسبياً.

جاء نقد عملية التنميط الواردة في الفصل الأخير مبنياً بصورة جزئية على هذه المسائل - وهي أن الأبعاد التي يتم قياسها قليلة جداً، وأن أدوات القياس قاصرة والاستبانات الشخصية ضعيفة والذهاب بتحيزات الاستبانات الشخصية لإدراك أعضاء المنظمة وفكرهم إلى نقطة مجهولة.

ويضع المربع الأسفل من الناحية اليسرى في الجدول رقم (١١,١) منهجية لدراسة المنظمة من خلال الإسهام المباشر في طريقة عمل الأعضاء وملاحظة النتائج التي تأتي بها وذلك بتعيين الإدارة لأحد الباحثين بنظام العقد للقيام بقياس أثر إحدى العمليات الجديدة التي يتم إدخالها على المنظمة على سبيل المثال. وفي هذه الحالة تكون إدارة المنظمة هي التي قامت بنفسها بهذا الإسهام أصلاً، وتكون مهمة الباحث الوحيدة قياس التأثيرات، على الرغم من أنه لا يزال للقياس آثار إضافية لا يمكن التنبوء بها. وفي المربع الأيمن من الناحية نفسها تجد المنهجية التي أرى أنها أكثر المنهجيات ملاءمةً لفك الرموز الثقافية والتي أطلق عليها نموذج البحث الإكلينيكي.

نموذج البحث الإكلينيكي:

معظم المعلومات التي قدمتها حتى الآن عن الافتراضات الثقافية في أنماط مختلفة من المنظمات تم جمعها عن طريق البحث الإكلينيكي (شاين Schein, 1987؛ 2001). إن الخاصية الدقيقة المميزة لنموذج البحث الإكلينيكي هي أن البيانات تأتي طواعية من أعضاء المنظمة: لأنهم إما أن يكونوا هم من بدؤوا العملية ويريدون تحقيق أي مكسب من خلال إفشاء ما بداخلهم للطبيب المعالج أو الاستشاري أو الباحث (وهو ما يطلق عليه فيما بعد الباحث / الاستشاري) وإما أن يكون الاستشاري هو الذي بدأ المشروع ومن ثم ينتابهم الشعور بالرغبة في تحقيق مكسب من خلال التعاون معه.

وفي كثير من الأحيان يُستدعَى الباحث / الاستشاري إلى المنظمة للمعاونة في حل بعض المشكلات التي تطرأ عليها ولكنه آنذاك وخلال العمل على حل المشكلة يكتشف معلومات ذات اتصال ثقافي، ولاسيما إذا كان نموذج الاستشارة يُستخدَم في هذه العملية بتوكيدها المعهود على التساؤل ومساعدة المنظمة على معاونة نفسها بنفسها (شاين Schein, 1999). وإذا صدرت المبادرة من شخص خارج المنظمة ممن حصلوا على تصريح بـ «دراسة» بعض أجزاء المنظمة، فإن المنهج الإكلينيكي يرى أن البيانات الثقافية لن تكون صادقة إلا إذا شعر أعضاء المنظمة بأن هناك ما يحققونه وأن يد المساعدة سوف تُمَد لهم بطريقة ما. وبعبارة أخرى فإنه للوصول إلى جمع بيانات ثقافية صادقة، يجب أن ينظر "مفردات البحث" إلى أنفسهم على أنهم "عملاء" سوف يجدون من يساعدهم بطريقة ما خلال عملية البحث. ولن يتمكن ذلك الشخص القادم من خارج المنظمة من جمع بيانات ثقافية صحيحة إلا عندما يصبح باحثاً / استشارياً.

إن ما يجعل طريقة جمع البيانات هذه طريقة فعالة أكثر من تلك التي استعرضناها هو أن الباحث / الاستشاري إذا كان يقدم العون للمنظمة فإنه بذلك قد حصل على رخصة بطرح كافة الأسئلة التي تقوده مباشرة للقيام بتحليل ثقافي ومن ثم يسمح بتطور بؤرة البحث كذلك. حيث يصبح كلٌ من الباحث والعميل منشغلين بالمشكلة وتقديم الحل لها، ولذا يصبح البحث عن بيانات ذات صلة بالمشكلة مسئولية مشتركة. هذه العملية لا يمكنها تجنب الوقوع في التحيز المحتمل بإخفاء البيانات والمغالاة فيها والتنفيس عما يختلج في النفس فقط، بل يكون للباحث / الاستشاري، في ظل النموذج الإكلينيكي، الحرية في أن يتجاوز ذلك إلى طرح المزيد من التساؤلات بل يطلب من المستجيب المساعدة في معرفة ما يحدث.

وبالطبع لا يقتصر الباحث / الاستشاري على البيانات التي تظهر في نشاطات تشخيصية محددة مثل المقابلات الفردية أو الجماعية. حيث توفر معظم المواقف الاستشارية فرصاً عديدة للتنقل في المنظمة وملاحظة ما يحدث، مما يسمح للملاحظ بجمع بعض أفضل عناصر نماذج الدراسات العرقية للملاحظ المشارك والإكلينيكي. كما أن الباحث / الاستشاري يستطيع جمع معلومات خاصة بالإحصاء السكاني وأن يقيس العديد من الأشياء بشكل غير ملحوظ ولكن إذا تعين على عناصر البحث الاشتراك بشكل مطلق فإن اشتراكهم يجب أن يكون وفق الشروط التي يضعونها هم حول المشكلة التي توصلوا إليها.

كيف للمرء أن يحكم بصدق البيانات التي تُجمَع من خلال هذا النموذج الإكلينيكي؟ إن مسألة الصدق هذه يجب أن تشتمل على مقومين اثنين: (١) دقة واقعية مبنية على ما نستطيع جمعه من بيانات حديثة أو تاريخية، (٢) دقة تفسيرية من حيث تجسيدها لظاهــرة ثقافيــة بطريقة تعبر عن المعنــى الحقيقي الذي يقصــده الأعضاء الممثلون للثقافــة. وحتــى يتمكن المرء من فهم ظاهرة ثقافية فهمــاً تاماً فإن ذلك يتطلب على الأقل الجمع بين البحث التاريخي والإكلينيكي كما نادى به بعض علماء الأنثروبولوجيا على نحو مقنع (سالينز Sahlins, 1985).

ويمكن التحقق من الدقة الواقعية بالطرق المعتادة كحساب وتحديد الاتجاه، وتعدد المصادر، والتكرار. أما الدقة التفســيرية فهي أكثر صعوبة مع التفسير الشخصي إلا أنــه يمكن تطبيق معيارين: أولهما، يجب أن يكون لدى الملاحظ المســتقل الذي يدخل إلى المنظمة نفســها القدرة على رؤية نفس الظاهرة إذا كان التحليل الثقافي صحيحاً، وثانيهمــا: يجب أن يكون لــدى المرء القدرة على التنبؤ بوجود الظواهر الأخرى ويتوقع الطريقة التي تتعامل به المنظمة مع قضايا المستقبل إذا كان التحليل الثقافي صحيحاً. وبعبارة أخرى تصبح القدرة على التنبؤ معيار الصدق الأساسي.

كيف للباحث الذي لم تســتدعِه المنظمة للعمل مستشــاراً أن يجمع بيانات ثقافية؟ وكيف للمتخصص في الدراســاتِ العرقية أن يجد ســبيلاً للمعلومات؟ إن حل مشكلة الوصول إلى المعلومات بالنســبة للباحث المتخصص في الدراسات العرقية يكمن، في رأيي، في تحليل ما قد يقدمه للمنظمة بعناية ويعملِ على إبرام عقد نفسي تصبح من خلاله فوائد المنظمة، بطريقة ما وكما أوضحت آنفاً، كفوائد أحد العملاء. إن طريقة التفكير هذه تتطلب من الباحث أن يدرك من البداية بأن حضوره ســيكون إسهاماً في المنظمة ومن ثم ينبغي أن يكون هدفه هو كيفية جعل هذا الإسهام مفيداً للمنظمة. إن الباحثــين بمجرد دخولهم المنظمة يصبحون في الواقع باحثين / استشــاريين أو حتى موظفين لبعض الوقت سواء قبلوا ذلك أم لم يقبلوا.

يروي علماء الدراســات العرقية قصصــاً تذكر كيف أنهم لم يكونوا "مقبولين" في المنظمة حتى أصبحوا معاونين لأعضاء المنظمة من خلال أداء عمل يتعين القيام به أو بالإسهام بطريقة أو بأخرى (فان مانِن Van Maanen, 1979 أ؛ بارلي Barley, 1988؛ كوندا Konda, 1992). ومن الجائزَ أن تكون الإسهامات كلها إسهامات رمزية أو غير متصلة بعمل المجموعة محل الدراســة، فعلى ســبيل المثال، يحكي كوندا Konda عن عمله ضمن المجموعة الهندســية في شركة المعدات الرقمية أنه تم استدعاؤه من قِبل

كبير المديرين، حيث كانت المجموعة قد تقبلت وجوده بينهم إلا أنه كان يشعر بالوحدة، مما صعب عليه السؤال عن معنى من طقوس وأحداث معينة داخل المجموعة. وعلى أية حال فقد كان كوندا Konda لاعب كرة قدم ماهر وقد طُلب منه الانضمام إلى المباريات التي تُعقد وقت الغداء، وفي أحد الأيام أحرز هدفاً لفريقه ومنذ ذلك الحين والعلاقة بينه وبين المجموعة تغيرت تماماً فقد أصبح فجأة واحداً من المجموعة وقد مكنه ذلك من مناقشة العديد من القضايا التي كانت محظورة في السابق.

في دراسته التي أجراها حول إدخال نظام التصوير المقطعي الحاسوبي في قسم الأشعة بأحد المستشفيات، قدم بارلي Barley نفسه عضواً ضمن أعضاء الفريق ولذلك قُبل داخل المنظمة حتى إنه شارك فعلياً بطرق متعددة في إنجاز العمل. ولذا فإن من يرغب من الباحثين الدخول إلى المنظمات فإنه لا يمكنه محاولة الحصول على وظيفة لديها فحسب بل يمكنه القيام بأدوار أخرى كأن يعمل طبيباً مثلاً. ولكن النقطة المهمة هي أن يدخل المنظمة بنية تقديم المساعدة وليس جمع بيانات فقط.

هذا ويُبرز النموذج الإكلينيكي افتراضين أساسيين: (١) أنه ليس من السهل دراسة نظام إنساني دون الإسهام فيه، (٢) أن المرء لا يستطيع فهم نظام إنساني فهماً مطلقاً إلا من خلال محاولة تغييره. وفي هذا الصدد تظهر النماذج الإكلينيكية والعرقية لتختلف اختلافاً جذرياً من حيث إن الهدف المحدد لأخصائي الدراسات العرقية يتمثل بوجه عام في العمل قدر المستطاع على أن يظل النظام كما هو. إنني لا أعتقد فقط أن وجهة النظر هذه عن الدراسات العرقية غير صادقة – من حيث إن مجرد ظهور أخصائي الدراسات العرقية أو الملاحظ المشارك هو في حد ذاته إسهام مجهولة عواقبه – بل إن أخصائيي الدراسات العرقية يعترفون بأنهم حصلوا على قدر أفضل من البيانات عندما بدأو في المشاركة بصورة أكثر فعالية. والنقطة الأهم هي أن الهدف من الإسهام في المنظمة يجب أن يكون هدفاً مُشتَركاً بين من هو خارج المنظمة ومن داخلها. وإذا حاول الباحث الخارجي تغيير المنظمة وفق أهدافه، فإن يجازف بظهور التوجه لحماية البيانات وإخفائها على نحو مثير. وإذا كان الباحث / الاستشاري يقدم العون للمنظمة بهدف إحداث نوع من التغيير الذي تحتاج إليه المنظمة فإن الاحتمال الوارد هو أن يقوم أعضاء المنظمة بالكشف عما يحدث في الواقع.

مشاكل أخلاقية في دراسة الثقافات التنظيمية:

ينطوي فك رموز ثقافة ما على بعض المخاطر الكامنة التي يتعين على كلٍ من العضو الداخلي والخارجي تقديرها قبل الشروع فيها. إن المخاطر تختلف وفقاً للهدف المرجو من التحليل وهي في العادة دقيقة وغير معروفة، ولذا فإن الرغبة في المضي قدماً وموافقة المنظمة على القيام بذلك قد لا يكون كافياً لضمان إتمام الإجراءات. ويجب على المهني الخارجي، سواء كان استشارياً أو أخصائي دراسات عرقية، وضع تقييم مستقل ويحد من إسهاماته في بعض الأحيان لحماية المنظمة.

مخاطر التحليل لأهداف بحثية:

بصرف النظر عن الطريقة التي تُجمع بها البيانات الثقافية الأساسية فإن المنظمة من المحتمل أن تكون عرضة للخطر بنقل ثقافتها لأشخاص خارجها. والحل الأمثل يكمن عادة في إخفاء المنظمة لتقارير منشورة ولكن إذا كان الهدف هو نقلها بحذافيرها إلى أشخاص من خارج المنظمة فإن البيانات تكون ذات هدف أوضح إذا حُددت المنظمة ومن يعمل فيها. إن تحديد المنظمات بالطريقة التي اتبعتها في معظم الأمثلة التي استخدمتها في هذا الكتاب يجعل الفهم العميق للظاهرة الثقافية أمراً ممكناً كما يسهل على الآخرين التأكد من دقة النتائج ومحاكاتها.

ومن الناحية الأخرى، إذا أصبح التحليل الصحيح لثقافة منظمة ما معروفاً لدى أحد الأشخاص من خارج المنظمة إما لأنه نُشر أو لأنه تمت مناقشته بين الأطراف المعنية، فإن المنظمة أو بعض أعضائها قد يوضعون في موقف محرج لأن البيانات التي كانت عادة ما تظل بيانات خاصة قد أصبحت الآن بيانات عامة للجميع. وربما، لأسباب عديدة، لا يكون لأعضاء المنظمة الرغبة في تجريد ثقافتهم من ثوبها ليطلع عليها الآخرون، فإذا كانت المعلومات غير دقيقة فإن الموظفين المحتمل إلحاقهم بالمنظمة والعملاء والموردين وأي فئة أخرى ممن يتعاملون مع المنظمة من خارجها قد يتأثرون سلباً بها.

نخلُص من هذا القياس مرة أخرى إلى أن الثقافة بالنسبة للمنظمة مثل الشخصية بالنسبة للفرد من حيث إننا لا يمكن أن ننشر خصائص دقيقة عن شخصية فرد ما إلا إذا أراد منا ذلك، ولأسباب خاصة به. وإذا كان نشر مثل تلك المواد أمراً مهماً بالنسبة لمجتمع منظمي معين أو إذا كان الأطباء النفسيون أو أخصائيو علم النفس الإكلينيكي يريدون إبلاغ زملائهم بوضع الحالات التي يعالجونها، فإن موقف هذه الحالات يجب

إخفــاؤه بصـــورة تامة لضمان التعميــة التامة عن الأفراد المعنيــين. ومن المفارقة أن الحالات المســتخدمة في مدارس الأعمال نادراً ما يتــم إخفاؤها على الرغم من أنها تتضمن في كثير من الأحيان الكشف عن تفاصيل حول ثقافات منظمة ما. فإذا كانت المنظمة واعية تماماً لما تكشف عنه، وإذا كانت المعلومات دقيقة، فلا ضَير في ذلك، أما إذا كانت الحالة تكشف عن بيانات لا تُدركها المنظمة فإن عملية النشر هذه من الممكن أن تكون عن المنظمة رؤية غير مرغوب فيها أو تسبب التوتر عند الأعضاء وقد تتسبب في تكوين انطباع ســيئ لدى الأشخاص من خارج المنظمة . وإذا كانت المعلومات غير دقيقة فإن كلاً من الأعضاء من داخل المنظمة ومن خارجها قد يتكون لديهم انطباعات سيئة عن المنظمة وربما بنوا قراراتهم على معلومات غير صحيحة.

عندمــا كنــت أقوم بالتدريس، على ســبيل المثال، في مركز الدراســات الصناعية Centre d'Etudes Industrielle بجنيــف فــي أوائل عام ١٩٨٠ كان المركز يســتخدم إحدى الحالات القديمة لشــركة المعــدات الرقمية وكان يتــرك انطباعاً غير صحيح تمامــاً عما يحدث في الشــركة، إلا أن الطلاب كانوا متأثريــن بهذه الحالة من حيث التقدم للالتحاق بها أم لا. وعلاوة على ذلك فإن معظم الحالات ليست إلا شريحة من المنظمة تؤخذ في وقت محدد ولا تهتم بالنشأة التاريخية. ربما لم تكن مادة الدراسة في شركة المعدات الرقمية دقيقة إلا في فترة زمنية محددة ولكنها قد تُصور على أنها الصورة العامة للشركة.

ويحــاول الباحثون في كثير من الأحيان تجنب هــذا الخطر بتقديم تحليلهم إلى أعضاء المنظمة قبل نشره، وهذه الخطوة تتميز كذلك بإمكانية اختبار صدق المعلومات إلى حد نســبي. وعلى أي حال، فإن ذلك لا يمكنــه التخلص من المخاطرة باحتمال عــدم إدراك أعضاء المنظمة الذين يقومون بتبادل المعلومات للنشــر إلى أي حد قد يكون التحليل سبباً في جعل غيرهم من أعضاء المنظمة أكثر عرضة للنقد. كما أنه لا يتخلص من المخاطرة باحتمال أن يكون أعضاء المنظمة الذين يقومون باستعراض المادة لديهم الرغبة في إبداء الحرص ومنع نشــر ما يكشف عن اسم المنظمة. ولذا فإن المسئولية الأخلاقية القصوى تقع في كثير من الأحيان على عاتق الباحث. ومتى نشــر الباحــث معلومات عن فرد أو منظمة ما، فإنه يتحتــم عليه التفكير بعناية في العواقب المحتملة، فأسماء المنظمات التي ذكرتها في هذا الكتاب، كانت إما بتصريح مــن المنظمــة أو كنتُ على علم بأن المادة المعروضة لــن تلحق أي ضرر بالمنظمات أو بالأفراد.

ويقدم المثال التالي صورة أكثر وضوحاً للمعضلات التي قد تواجه المرء. لقد أجرى أحد طلاب درجة الدكتوراه عدة مقابلات مع عدد كبير من المديرين ولاحظ سلوك مجموعة فرعية في شركة ما على مدار تسعة أشهر بهدف فك رموز ثقافتها وتحديد ملامحها، وانتهت الدراسة بصورة دقيقة كما تم عرض الكتابة النهائية عن المنظمة على نحو لا يُعرض بأحد. وكان الهدف من الكتابة هو تقديم تقرير موضوعي دون تقدير أداء المنظمة. وعندما قُدم التقرير للمنظمة للموافقة والتوصية النهائية أشاد أعضاء المنظمة بدقة التحليل الذي ورد به لكنهم تساءلوا "ألم يكن بإمكانك عرض ذلك بطريقة لا تظهرنا بهذا السوء؟" (يجب أن نلاحظ أن رد الفعل هذا صدر عن بعض أعضاء المنظمة فقط).

ويتوصل أحد المديرين الذين لم يرق لهم التقرير إلى أن الشركة قامت خلال العام السابق بوضع سياسة تحظر نشر الحالات الدراسية عن الشركة - ربما كان ذلك لتجنب الانطباعات غير الدقيقة. بينما حارب العديد من أعضاء الشركة ممن شعروا بأن عليهم واجباً تجاه طالب الدكتوراه لنشر التحليل الذي قام به، ولكن العديد من الأعضاء الأخرين كانوا متعصبين بدرجة كبيرة ضد هذا التحليل - على الرغم من أنه كان يعتمد منهج التعتيم تماماً - لدرجة أنه استغرق شهوراً وأعيد كتابته مرات عديدة قبل أن يشعروا بارتياح نسبي تجاه التقرير.

وعندما اعتمد أعضاء المنظمة هذا المشروع في بداية الأمر، لم يكونوا يعرفون ما سيؤول إليه التحليل الثقافي للمنظمة؛ فلم يكن لهم سبيل إلى معرفة ما إذا كان يتحتم عليهم اعتماد المشروع أم لا. ولأنه لم يكن لهم احتياج واضح للوقوف على ثقافتهم الخاصة في هذه المرحلة من تاريخ شركتهم، فقد كانت المواجهة الفعلية بالبيانات غير مريحة بالنسبة لبعض أعضاء الشركة. فالحقائق انكشفت أمامهم لدرجة أنهم رأوا أنه كان من الأفضل لو تُركت مجهولة أو ضمنية، وكان احتمال أن من هم خارج المنظمة لن يتعرفوا على الشركة مصدر راحة ضعيفاً؛ لأن كل شخص كان يعرف أن غيره من أعضاء الشركة سوف يتعرف عليها على الفور. وأصبح توفر التحليل في صيغة مكتوبة تدخلاً في طريقة أداء هذه الشركة لأنه أفصح عن العديد من أفكارها وقيمها وافتراضاتها بطرق لم يسبق الإفصاح عنها من قبل. فالشركة لم تتعاقد على شيء سوى السماح لأحد الطلاب بإجراء مقابلات وملاحظة الأداء، إلا أنها وجدت نفسها بشكل ما أمام حالة اضطراب حول التقرير الذي لم ينشر بعد.

مخاطر التحليل الداخلي:

إذا كان على منظمة ما فهم جوانب قوتها وضعفها وأن تضع لنفسها خيارات إستراتيجية مبنية على تقديرات واقعية للعوامل الخارجية والداخلية، فإنه يجب عليها في مرحلة من المراحل أن تدرس وتفقه ثقافتها الخاصة. وعلى أي حال، لا تخلو هذه العملية من المشاكل والخاطر والتكلفة المحتملة، ومن ثم يجب تقييم نوعين من المخاطر، بصفة أساسية وهما: (١) قد يكون تحليل الثقافة غير صحيحاً (٢) قد لا تكون المنظمة على استعداد لتقبل ملاحظات تتعلق بثقافتها.

وإذا كان التحليل الذي يقصد به معرفة الافتراضات الأساسية للثقافة وكيفية ورودها في صورة نمط أو نموذج خطأ، فإن ذلك قد يكون من شأنه تزويد صانع القرار ببيانات غير صحيحة يضع وفقاً لها قراراته. وإذا كانت القرارات مبنية على افتراضات غير صحيحة حول الثقافة، فإن ذلك قد يلحق بالمنظمة أذى كبيراً. مثل هذه الأخطاء يُحتمل حدوثها بدرجة كبيرة إذا كانت الثقافة تُعرف بمستوى كبير من السطحية - بمعنى أنه إذا كانت القيم أو البيانات مبنية على استبانات يُعتقد أنها تصوير دقيق للافتراضات الضمنية دون إجراء مقابلات مع مجموعة أوأفراد يُقصد بها البحث عن افتراضات وأنماط أكثر عمقاً. وكما سبق قد أوضحت فإن هذه هي المخاطرة الكبرى التي تكمن وراء استخدام التنميط.

ومن الناحية الأخرى، قد يكون التحليل صحيحاً، ولكن أعضاء المنظمة، غير أولئك القائمين بالتحليل ربما كانوا غير مستعدين لتقبل مخرجات الدراسة عنهم. ولو أن الثقافة مثل الشخصية - تعمل جزئياً بوصفها مجموعة من آليات الدفاع التي تساعد على تجنب الوقوع فريسة للقلق وتقديم التوجيه الإيجابي وتقدير الذات والكبرياء - فإن الظروف المختلفة قد تجعل المنظمة تتردد في قبول الحقيقة الثقافية عن نفسها. يجب على الأخصائيين النفسيين والاستشاريين التعامل المستمر مع حالات المقاومة أو الإنكار التي يبديها المرضى والعملاء. وبالمثل فإن المنظمة إذا لم يدرك هيئة الموظفين بها الحاجة الحقيقية للتغيير، وإذا لم يتملكهم إحساس بالأمان النفسي بدرجة كافية تمكنهم من فحص البيانات الخاصة بالمنظمة، فلن تكون لديهم القدرة على سماع الحقائق الثقافية التي ربما كشفت عنها الاستبانة أو ربما فقدوا تقدير الذات لأن بعض أساطيرهم أو أهدافهم التي رسموها لأنفسهم ربما تحطمت بسبب هذا التحليل.

تكمن المخاطرة المحتملة والأكثر خطورة في أن بعض الأعضاء سـوف تكون لديهم بصيرة نافذة ويحاولون تلقائياً وبـدون تفكير إحداث تغييرات في الثقافة، وهو الأمر الـذي (١) قد لا يكون لدى بعض الأعضاء الآخرين فـي المنظمة الرغبة فيه، (٢) قد لا يكون بعض الأعضاء مسـتعدين لتلك التغيرات ولذا ربما لا تكون لديهم القدرة على إنجازها، (٣) قد لا تستطيع حل المشكلة.

إن أحد الأسباب التي تجعل الناس يتجنبون العلاج هو أنهم ليسوا مستعدين لتقبل الرؤيـة المتعمقة التي يعرضها العلاج حتماً. وفي بعض الأحيان تتسـبب هذه الرؤية في إحداث تغيير «تلقائي»؛ لأن بعض الأوهام ووسائل الدفاع لم تعد مستخدمة. وإذا كانت الثقافة للمنظمة بمثابة الشـخصية للفـرد، فإن الرؤية العميقة لتلك الثقافة قد تزيل وسـائل الدفاع التي كانت فاعلة من قبل وكانت تعتمد المنظمة عليها. إن دراسة ثقافة ما وعرض تلك الثقافة لأعضاء الشركة من الممكن تشبيهه بانتهاك الخصوصية وهو الأمر الذي لا يرحب به تحت أي ظرف من الظروف. ولذا فإنه يجب على دارس ثقافة ما أن يجعل الموظفين القائمين على برنامج العملاء على وعي تام بأن كشف ستر عناصر الثقافة الخاصة، إن صح التعبير، عمل له عواقبه.

المثال الواضح على ما تكوَّن لديَّ من سـوء فهم للافتراضات حدث في اللقاء الذي جرى في عام ١٩٧٠ بين كبار مديري شركة جنرال فودز General Foods وهي الشركة التي تفخر بأنها تولي مشـاعر وأولويات موظفيها وأسرهم اهتمامها عندما تعهد لهم بالقيـام بالمهـام الوظيفية، حيث كانت المجموعة تناقش مسـألة التعاقب في عدد من الوظائف الرئيسـية بما فيها وظيفة رئيس الشـركة، وكان يُحدَّد في كل لقاء شـخص ليكون رئيسـاً للقسم الدولي - وهي وظيفة كانت تعتبر نقلة رئيسية على سلم التدرج الوظيفي والتي من الممكن أن تضع الشخص في نهاية المطاف في منصب نائب رئيس الشركة التنفيذي ومن ثم رئيسها بعد ذلك.

وكان قـد جرى حديث بين نائب رئيس الشـركة التنفيذي وأحد الأعضاء الآخرين وبين هذا الشخص ومن ثم ذكروا بأنه ليس لديه الرغبة في الانتقال للعمل في المراكز الموجودة خارج البلاد؛ لأن أولاده في سـن حرجة، عندئـذ تدخل الرئيس في النقاش الدائر قائلاً «دعوني أتحدث إليه، فقد أستطيع توضيح الموقف له بصورة أكبر». وكان رد فعلي عندئذ ينم عن استياء لأن محاولة الإقناع المعلنة هذه بدت لي انتهاكاً صارخاً لمبدأ الشـركةٍ الذي يقر بأن المشاعر الشخصية يجب أن يكون لها أهمية أكبر في مثل هـذه القرارات. وقد انتاب هذا الشـعور بعض الأشـخاص الآخرين داخل المجموعة

ممـــن رفضوا طريقة تدخل الرئيس هذه على أســـاس أنه من شـــأنها أن تضع مزيداً مـــن الضغوط على هذا الموظف. كنا جميعاً نفترض بـــأن الرئيس كان يعمل انطلاقاً من الافتراض بأن هذا المرشـــح كان "ملكية اعتبارية" وأن مســـألة إقناعه للقيام بهذا "الواجب" تجاه الشـــركة عمل مشروع. هذا الافتراض سوف يتعارض تعارضاً واضحاً مع الافتراضات المعتنقة التي تقضي بأن القضايا الأســـرية كان يُنظر إليها بجدية في هذه الشركة.

عندئـــذ أوضح الرئيس الحكمـــة من وراء ذلك ومن ثم ظهر افتـــراض أكثر عمقاً، حيـــث قال الرئيس: "أعرف أننـــا لا يجب علينا أن نمارس ضغوطـــاً عليه حتى يقبل القيام بالمهمة إذا لم يكن يرغب في ذلك وإذا كان يعي تماماً ما هو مقبل على رفضه. إننـــي أريد أن أوضح له أننا نعتبـــر أن المهمة التي لها أهمية قصوى عالمياً هي نقلة لما بعدها وأننا نعتبره المرشح المنطقي لارتقاء السلم الوظيفي وأننا سوف نكون مضطرين لتنحيته عن ارتقاء هذا الســـلم إذا لم يقبل القيام بهذه المهمة. إننا ليس لدينا الوقت لتنمية هذا الشخص بطريقة أخرى وأنه قد لا يدرك عواقب رفضه هذا العرض. أما إذا كان يعرف ما هو مقبل على رفضه ومازال يشعر بضرورة رفضه له، فإننا سنحترم هذا القرار ونبحث عن مرشح آخر".

كان الافتـــراض الأكثـــر عمقاً في ذلك الحـــين هو «أن يحصل الموظـــف التنفيذي الأساســـي على معلومات تنظيمية كاملة وأن يُســـمح له بالاختيار بنفســـه.» وإذا علم الشـــخص بأنه يتفق مع مطالب الرئاســـة فإنه قد تكون لديه الرغبة في إعادة تقييم الأولويات الأسرية والبحث عن خيارات أخرى - فبإمكانه التنقل، أو يحل غيره محله، أو يترك أســـرته خلفه، أو يترك أطفاله في مدارســـهم وأن يعهد بهم إلى شخص آخر يعيشون معه ... وهكذا. وكان الافتراض الضمني لذلك هو أن الفرد وحده هو القادر علـــى اتخاذ قراراته في النهايـــة. ولو أن المجموعة قامت بتنحية هذا الشـــخص من السلم الوظيفي بناءً على المحادثات السابقة التي جرت بينهم لعُدَّ ذلك اتخاذاً للقرارات بالنيابة عنه. يتضح لكل شـــخص، بمجرد أن نتناول هذه المســـألة على هذا النحو، أن الافتـــراض الأكثر عمقاً كان ذلك الافتراض الـــذي لازمهم، ولتضح لهم أنهم لو قفزوا للاستنتاج بأن «التوضيح» كان بمثابة «ضغط» غير ملائم لكان ذلك خطأً أيضاً. ومن ثم اعترف الجميع بأنه من المؤكد أن ممارســـة الضغط على الفرد ســـوف يكون أمراً واجبـــاً، إلا أن ذلك ســـيكون خطره أقل على الثقافة الكليـــة من أن نترك للناس حرية الاختيار. عندئذ أيدت المجموعة القرار بأن يتحدث الرئيس للفرد ويرتب الأوليات.

المثـال الآخر على ذلك هو ما حـدث عندما طُلب مني سـنة ١٩٧٩ تقديم تحليلي عن ثقافة شـركة سيبا - جايجي للإدارة العليا بها. فقد طلب مني ملاحظة الموظفين وعقد مقابلات معهم للوصول إلى الافتراضات الأساسـية التي تشكل النمط الذي تم عرضه في الفصل الثالث من هذا الكتاب. لقد حصلت، من وجهة نظري، على بيانات واضحة وحاولت أن أكون موضوعياً ومحايداً في تحليلي. وخلال عرضي للتحليل قمت بتشبيه جوانب معينة من ثقافة شركة سيبا-جايجي بالنمط العسكري، فقام العديد من أعضاء اللجنة التنفيذية ممن كانوا عسـكريين في السابق وممن كانوا يعشقون الجيش السويسري باتخاذ موقف عدائي تجاه ما اعتبروه تشبيهاً ازدرائياً للجيش (على الرغم من أنني كنت أعتقد بأنني محايد في عباراتي). إن اعتقادهم بأنني لم أستوعب جانباً من القيم لديهم والتي تحديتها أدى بنا إلى جدال لا طائل منه عن صدق ما قمت به من توصيف ثقافي، وبلغ ذلك في نظرهم درجة رفض الاعتراف بي استشارياً.

هناك عدة دروس مستفادة من هذا الموقف وأبرزها أن الأعضاء من خارج المنظمة يجب ألا يلقوا محاضرات للأعضاء من داخل المنظمة حول ثقافتهم الخاصة لأن أحداً لا يعـرف أي المواقف التي تؤخذ بحساسـية ولا يمكن للمـرء أن يتغلب على توجهاته الخاصـة. ربما لو كنـت حرصت على أن أطـرح كل نقطة على أنهـا افتراضات أو تساؤلات حتى أستطلع منهم ردة فعلهم، لكنت جنبت نفسي الوقوع في هذا الشرك.

الـدرس الثاني أنه أُسـقط في يـدي أن التحليل الذي قمت بـه قد أقحم أعضاء المجموعة في جدال داخلي لم يكونوا مسـتعدين لخوضـه، الأمر الذي كان له العديد مـن العواقب غير المتوقعة. فالأشـخاص الذين اعترضوا على التشـبيه الذي أوردته قد كشـفوا عن بعض توجهاتهم في هذا اللقاء بطـرق ربما غير مقصودة، كما أوحت التعليقات التي صدرت بعد ذلك بأن بعض الموظفين صُدموا لأن فلاناً وفلاناً قد كشفا عن نفسيهما.

إن القياس نفسه، أي تشـبيه بعض جوانب من وظائف المنظمة بالنظام العسكري، قد كشـف عن مشاعر لها ارتباط وثيق بالثقافة السويسـرية الألمانية والتي تعمل في كنفها شـركة سيبا-جايجي ومن ثم أنتجت مجموعة كاملة من المشاعر والقضايا التي لا تتصل بالموضوع. فكان العديد من أعضاء المجموعة منزعجون بسـبب الرؤية التي توصلت إليها من أنهم كانوا بالفعل مثل النظام العسكري؛ لأنهم إما أن يكونوا قد نسوا ذلك الجانب من حياتهم أو أنه كانت تسـيطر عليهم أوهام بشأنها، ولذا فإن تعليقاتي قد بددت تلك الأوهام.

الدرس الثالث – وربما يكون أكثر الدروس أهمية – هو أن إعطاء ملاحظات للفرد أمر يختلف عن إعطاء ملاحظات لمجموعة، وذلك لأنه من المحتمل أن تكون المجموعة غير متوحدة في ردود أفعالها. فقد لاقت «المحاضرة» قبولاً حسناً من جانب بعض أعضاء المجموعة الذين حادوا عن طريقهم ليبعث في نفسي الطمأنينة بأن تشبيهي كان دقيقاً تماماً. ومن الواضح أن هذه الشريحة من المجموعة لم تكن تشعر بأن ما قلت يمثل تهديداً لها. ولكني فقدت مصداقيتي عند الآخرين في حين كنت أمثل تهديداً لآخرين بفضح موقفهم الدفاعي وإقحام المجموعة في أجندة عمل مزعجة جديدة يلتزمون بها.

والنقطة المهمة هي أنني كنت أقوم بما طُلب مني، إلا أن ذلك كان له عواقب غير متوقعة كان يجدر بي، وبصفتي باحثاً ثقافياً، أن أتوقعها وأسيطر عليها. وعلى أسوأ الأحوال كان على أن أحذر عملائي بأنني إذا ألقيت هذه المحاضرة فإنه قد ينكشف اللثام عن مشاعر عدد من أعضاء المجموعة – وهل نحن على استعداد لذلك؟

الالتزامات المهنية للمحلل الثقافي:

إذا كانت المخاطر السابقة أمراً حقيقياً، فمن إذاً يتوجب عليه القلق بشأنها؟ هل يكفي القول لمنظمة ما إننا سوف ندرس ثقافتك ونطلعك على ما نتوصل إليه وأن شيئاً من ذلك لن يُنشَر دون إذن منك؟ إننا إذا كنا نتعامل مع المظاهر السطحية، والنتاج الصنعي والقيم المعتنقة علناً، فإن مبدأ السماح للأعضاء بإجازة المادة المكتوبة يبدو كافياً. وعلى أية حال، إذا كنا نتعامل مع المستويات الأعمق من الثقافة، والافتراضات والأنماط الموجود بينها، فإن الأعضاء من داخل المنظمة قد لا يكونوا على معرفة تامة بما هم مقبلون عليه، والالتزامات التي تنقل إلى العضو الخارجي بصفته مهنياً، كما هو الحال بالنسبة لمهمة الاستشاري أو الطبيب النفسي في جعل العميل على وعي تام بعواقب الشروع في فحص الشخصية أو مواصفاتها. إن مبدأ الموافقة المعلنة لا يوفر الحماية الكافية للعميل أو لمفردات البحث إن لم يكن يقدر ما سيفضي به ابتداء.

ومهنياً يلتزم محلل إحدى الثقافات بأن يفهم العواقب المحتملة لهذا الفحص فهماً تاماً. مثل هذه العواقب يجب الكشف عنها بعناية قبل أن تصل العلاقة إلى مستوىً يكون فيه العقد النفسي الضمني الذي يقضي بأن يقدم العضو الخارجي ملاحظات للعضو الداخلي حول ما توصل إليه بشأن تلك الثقافة، إما بهدف أن يتكون لدى العضو الداخلي رؤية أعمق أو للتأكيد على ما قد يُنشر في نهاية المطاف.

عملية الاستفسار أو التقييم:

كما يتضح من النقاش الوارد في الجدول رقم (١١ . ١)، فإنه لا توجد صيغة مبسطة لجمع البيانات الثقافية، فالنتاج الصنعي يمكن ملاحظته بصورة مباشرة، أما القيم المعتنقة فإنها تتبدَّى عبر التساؤلات التي يطرحها الباحث/ الاستشاري على أيٍّ من الأشخاص الموجودين، ومن ثم يستلزم ذلك استخلاص الافتراضات الضمنية المشتركة من عدد من الملاحظات والتساؤلات عن حالات التضارب والارتباك. ولأن الثقافة تُعد ظاهرة جماعية مشتركة، فإن أفضل طريقة لجمع بيانات نظامية هي تجميع مجموعات ممثلة لباقي أعضاء المنظمة تُراوح بين العشرة والخمسة عشر عضواً وأن تطلب منهم مناقشة النتاج الصنعي للمنظمة والقيم والافتراضات التي تكمن خلفها. وسوف نعرض الطريقة المفصلة للقيام بهذا العمل عند استخدامه لمساعدة المنظمة على التغلب على مشكلاتها، في الفصل السابع عشر.

إذا كان الباحث يحاول جمع البيانات لأهدافه الخاصة وإذا كان من الممكن تجاهل المشاكل المتعلقة بالمصداقية والشرعية، فإن التصنيفات المتعددة لمحتوى الثقافة الموضحة في الفصول السابقة تمثل خطوطاً إرشادية كافية لتحديد ما يدور حوله التساؤل. فالتساؤلات الفعلية حول أيٍّ من مجالات محتوى الثقافة يجب أن يضعها الباحث وفق أهداف البحث، كما يجب أن يضع نصب عينيه أن الثقافة حقل واسع وعميق. إن الإحاطة بمكنون ثقافة ما أمر قد يكون مستحيلاً، ومن ثم يجب أن يضع الباحث نصب عينه هدفاً محدداً قبل أن يضع مجموعة من التساؤلات ليطرحها على المجموعة. وحتى لو كان الهدف هو «البحث المحض»، فإن جمع البيانات سوف يسير بشكل أفضل ويكون أكثر دقة إذا طبق نظام المقابلات مع المجموعة، وهذه الأمور سوف يأتي الحديث عنها في الفصل السابع عشر.

ملخص واستنتاجات:

توجد طرق عديدة لتقييم الأبعاد الثقافية والتي يمكن تصنيفها وفق درجة انخراط الباحث في المنظمة ودرجة انخراط أعضاء المنظمة في عملية البحث. وحتى تتحقق أهداف البحث الأكاديمي أو بناء النظرية فإنه من الضروري أن يعرف العضو الخارجي – وهو الشخص الذي يبحث عن الثقافة – ماذا يجري حقيقة، وهذا يتطلب دخولاً وانخراطاً حقيقياً في المنظمة أكثر مما تقدمه الاستبانات أو الدراسات الاستقصائية أو حتى مقابلات الأفراد. ويجب أن يقيم الباحث علاقة بينه وبين المنظمة تسمح له

بأن يكون باحثاً/استشارياً، حتى يضمن الحصول على بيانات صادقة يمكن الاعتماد عليها.

إذا كان الاستشاري يقوم بمساعدة القادة على إدارة القضايا الثقافية داخل منظماتهم، فإنه قد يضع الأساس لعملية تقييم الثقافة وربما عرف بعض الأشياء عنها، غير أنه من الضروري أن يقف أعضاء المنظمة على حقيقة ما يجري. لقد مررت بمواقف عديدة حيث كان أعضاء المنظمة واضحين بخصوص العناصر الأساسية لثقافتهم، في حين انصرفت عن المشروع دون أن أفهم ثقافتهم فهماً تاماً. وفي حالتي هذه، لن تكشف البيانات الثقافية الأكثر عمقاً اللثام عن نفسها إلا إذا أقام الباحث علاقة تعاونية مع المنظمة، كأن يشعر أعضاؤها بأن هناك شيئاً ما يسعون للحصول عليه بإزاحة الستار عما يفكرون فيه ويشعرون به. مثل هذه العلاقة من «الاستفسار الاكلينيكي» تُعد الحد الأدنى من متطلبات الحصول على بيانات ثقافية صادقة.

وتنطوي عملية حل رموز ثقافة بالنسبة لأعضاء المنظمة أو بغرض تحديد ملامح الثقافة للأعضاء من خارج المنظمة على مجموعة من المخاطر المصاحبة والتكاليف المحتملة. هذه المخاطر هي مخاطر داخلية من حيث إن أعضاء المنظمة قد لا يرغبون في معرفة الرؤى المتعمقة لثقافتهم الخاصة أو قد لا يجدون سبيلاً للتعامل معها، وهي أيضاً مخاطر خارجية بمعنى أن أعضاء المنظمة قد لا يكونوا مدركين للطريقة التي أصبحوا بها عرضة للانتقاد بمجرد أن تكون المعلومات الخاصة بثقافتهم في متناول أيدي الآخرين. وعلى أي الحالات فإن هناك خطراً يكمن في أن التأويل غير صادق أو أنه سطحي للغاية لدرجة أن الطبقات الأكثر عمقاً تظل مجهولة.

قد نكتشف أثناء عملنا على تعريف ثقافة ما، أنه لم يحدث أن تشكلت مجموعة واحدة من الافتراضات تصبح نموذجاً للعمل عليه، أو أن المجموعات الفرعية في منظمة ما لها نماذج مختلفة قد تتضارب أو لا تتضارب بعضها مع بعض. وعلاوة على ذلك فإن الثقافة دائمة التطور؛ ويجب أن يكون لدى الباحث الثقافي الرغبة في البحث والمراجعة بشكل دائم. فعرض «بيانات» تتعلق بتلك المنظمة لعضو داخلي أو خارجي يعد مسألة محفوفة بالمخاطر.

وحتى لو بدأنا ندرك بداهة ثقافة إحدى المنظمات، فلربما كان تدوين ما نتوصل إلى معرفته بطريقة يمكن خلالها نقل جوهر الثقافة لأشخاص آخرين أمراً بالغ الصعوبة. ولم نجد سوى عددٍ قليلٍ جداً من الأمثلة لدرجة أنه من الصعب حتى الإشارة إلى

طـــرق القيام بها (فان مانـــن Van Maaned, 1988). ولكن عندما ننظر لجوهر ثقافة مـــا – وهـــو النموذج الذي يعمل الأعضاء وفقاً له – فإننا قد يصيبنا الذهول من مدى فعالية رؤيتنا المتعمقة داخل تلك المنظمة الآن، ونســتطيع أن ندرك على الفور السبب في أن بعض الأشـــياء تنجح بالطريقة التي تســير وفقاً لها، كما نســتطيع أن نعرف الســبب وراء استحالة شراء مقترحات معينة، والســبب وراء صعوبة التغيير، والسبب وراء ترك بعض الموظفين العمل، وهكذا. ومن ثم فإن ثمة مفاهيم قليلة هي التي تبدو شديدة الفعالية من حيث درجة مساعدتها إيانا على حل رموز ما قد يبدوا مبهماً. إن مـــا يجعل هذا الأمر جدير بالاهتمام هو البحث عن هذه الرؤية المركزية والتوصل لها بين الحين والآخر. فنجد فجأة السبيل لفهم منظمة ما، ونكتشف فجأة ما يجعلها تتبع ســلوكاً ما. هذا المستوى من الرؤية جدير بالعمل على تحقيقه حتى ولو كانت النتيجة مشاركتنا إياه مع الزملاء فحسب.

الأثر الـــذي يخلفه ذلك على القادة يكمن في هذه العبـــارة «كن حذراً». فالتحليل الثقافـــي قد يكـــون مفيداً للغايـــة إذا كان القائد يدرك ما يقوم به وســـبب القيام به. وأقصد بذلك أنه يجب أن يكون هناك هدف واضح من التحليل الثقافي. أما إذا كان الهـــدف لا يتجـــاوز التحليل لذات التحليل، فإن مخاطر ضيـــاع الوقت أو إلحاق ضرر بالمنظمـــة تتزايد. وعلى أي حال فإن المأمول مـــن التبصر والعمل البناء يكون عظيماً إذا كان القائـــد يعمل مع عضو خارجي موثوق به على تحليل وحل رموز الثقافة بهدف تحقيق غايات تنظيمية مشروعة. ويتناول الفصل السابع عشر عملية محددة للتعامل مع الثقافة بهدف تحقيق تطور منظمي.

الجزء الثالث

دور القيادة في بناء الثقافة وترسيخها وتطويرها

ركز الجزء الثاني على مضمون الثقافة وعلى عملية حل رموز الافتراضات الثقافية، وكان التركيز الأساسي منصباً على الثقافة، أما الآن فيتحول التركيز لينصب على القيادة، وخاصة على الدور الذي يؤديه القائد في خلق وتعميق مفهوم الثقافة لدى مجموعة ما. وكما ذكرت من قبل، فإن الوظيفة الفريدة للقيادة التي تميزها عن التنظيم الإداري وعن الإدارة هي اهتمامها بالثقافة، فالقادة هم الذين يبدؤون عملية خلق الثقافة، وكما سنرى، فإنه يتعين عليهم أيضاً إدارة الثقافة وتغييرها في بعض الأحيان.

وحتى نفهم العلاقة بين القيادة والثقافة فهماً تاماً، فإنه يتعين كذلك أن ننظر إلى النمو التنظيمي نظرة تطورية. وبالنسبة لدور القيادة في ابتداء تكوين ثقافة تنظيمية ما فإن ذلك ما سنعرض له في الفصل الثاني عشر. أما الفصل الثالث عشر فينظر في كيفية ترسيخ قادة إحدى المنظمات الحديثة والناجحة لافتراضاتهم الجديدة في العمل اليومي للمنظمة، لخلق ثقافة ثابتة. وفي الفصل الرابع عشر سنتناول كيفية نمو المنظمة وتحولها إلى وحدات فرعية كما سنرصد كيفية نمو الثقافات الفرعية كذلك.

كلما شهدت المنظمة نمواً وتطوراً، شهدت ثقافتها نمواً وتطوراً من الناحية الأخرى، ولذا تناولت بالشرح، في الفصل الخامس عشر، عشر آليات أو عمليات مختلفة مسئولة عن تغيير الثقافة، كما نوضح الدور الذي يتعين على القادة القيام به من حيث استخدام هذه العمليات لينتقلوا بالتطور الثقافي للعمل على خدمة أغراضهم. كل هذه العمليات هي عمليات طبيعية يجب تمييزها عما أطلقت عليه عبارة التغيير المنظم وهي العملية التي ينطلق فيها القادة لحل مشاكل تنظيمية معينة قد تشمل أو لا تشمل عناصر ثقافية. وفي الفصل السادس عشر قدمت نموذجاً عاماً للتغيير المنظم الذي يحتاج القادة إلى فهمه بصفتهم ممثلي التغيير. وفي الفصل الثامن عشر شرحت بالتفصيل كيف أن شركة سيبا - جايجي أحدثت تغييراً هائلاً، من ضمن ذلك تقييم الثقافة، ثم أنهيت الفصل التاسع عشر باستنتاج المعاني المتضمنة للقيادة التي تأتي على شاكلة المنظور الثقافي.

(١٢)
كيف يبدأ القادة تكوين الثقافة؟

أحد أكثر جوانب الثقافة التنظيمية غموضاً هو كيف يمكن لشركات تتشابه في بيئتها الخارجية، وتعمل وفق تقنيات مماثلة على مهام مماثلة، وبمؤسسين ينتمون لأصول متشابهة، أن يكون لها أساليب عمل يختلف بعضها عن بعض اختلافاً تاماً بمرور السنين. لقد حاولت في الفصل الرابع إيضاح هذه العملية وتحليلها على أساس الأحداث العفوية التي تقع في مجموعة ما لا تعتمد على التنظيم. إننا في هذا الفصل سنتناول هذه العملية بالتفصيل، واضعين في الاعتبار ما يحدث عندما يقوم القائد ببناء مجموعة ما ويضع السياسة التي تحكم منظمة ما.

يتعين علينا ونحن نُعمل فكرنا في عملية التكوين هذه أن لا نخلط بين الافتراضات الفردية والافتراضات المشتركة التي تحدد مفهوم إحدى الثقافات. إن الثقافة لا تنشأ إلا عندما ينتج عن هذه الافتراضات الفردية خبرات مشتركة من شأنها إيجاد حلول لمشاكل البقاء الخارجي والتكامل الداخلي للمجموعة. فالثقافة تتكون عبر الخبرة المشتركة، إلا أن القائد هو الشخص الذي يبادر بهذه العملية من خلال فرض معتقداته وقيمه وافتراضاته من البداية.

بدايات الثقافة وتأثير المؤسسين بوصفهم قادة:

تنشأ الثقافة في الأساس من مصادر ثلاثة:

(١) معتقدات مؤسس المنظمة وقيمه وافتراضاته.

(٢) الخبرات التي يكتسبها أعضاء المجموعة أثناء مراحل تطور المنظمة.

(٣) المعتقدات والقيم والافتراضات الجديدة التي يأتي بها الأعضاء والقادة الجدد.

إنه على الرغم من أن كلاً من هذه الآليات تؤدي دوراً حاسماً، إلا أن تأثير المؤسسين يعد أكثر الأمور أهمية للبدايات الثقافية. فالمؤسسون لا يرجع إليهم اختيار المهمة الأساسية والسياق البيئي الذي سيعمل فيه أعضاء المجموعة الجدد فحسب، بل يرجع إليهم أيضاً اختيار أعضاء المجموعة والتحيز للاستجابات الأولى التي تصدر عن المجموعة وهي تبذل جهدها لتحقيق النجاح والتكامل في بيئتها.

إن المنظمات لا تنشأ مصادفة أو بشكل عفوي، ولكن لها هدف وغرض محدد ترتكز عليه كما أنها أُسست لأن فرداً أو أكثر يدرك أن العمل المنسق والمخطط الذي يقوم به عدد من الناس بإمكانه إنجاز ما يصعب إنجازه بشكل فردي. إن التغيرات الاجتماعية أو المعتقدات الجديدة تولد على يد الأنبياء أو المخلصين أو غيرهم من القادة ذوي الشخصيات الجذابة. فالقادة الذين ينشرون رؤى وحلولاً جديدة لمشاكل المنظمة هم الذين يبادرون بتكوين جماعات النفوذ. ومن هنا فالشركات تتكون على يد أصحاب المشاريع ممن لديهم رؤىً حول الكيفية التي يمكن من خلالها أن يتمخض الجهد المنظم لمجموعة ما عن سلعة أو خدمة جديدة للسوق.

إن عملية تكوين الثقافة في كل من هذه الحالات هي في المقام الأول عملية تكوين مجموعة صغيرة. وبالنسبة للمنظمة النمطية فإن هذه العملية تشتمل عادة على بعض من نماذج الخطوات التالية:

١- فرد أو أكثر من (المؤسسين) لديه فكرة ما حول مشروع ما جديد.

٢- يستقدم المؤسس شخصاً أو أكثر ويكون منهم مجموعة أساسية تتقاسم مع المؤسس هدفاً ورؤية مشتركة، ويقصد بذلك أن يُجمعوا على جودة الفكرة وفعاليتها وبأنها جديرة بأن يخاطروا لأجلها وجديرة باستثمار الوقت والمال والجهد فيها.

٣- تبدأ المجموعة المؤسسةُ في العمل بشكل منسق لبناء منظمة عن طريق دعم رؤوس الأموال والحصول على التراخيص وتضمين وتحديد موقع العمل، وما إلى ذلك من أمور.

٤- يُستقدم آخرون للمنظمة وعندها تبدأ مرحلة بناء تاريخ مشترك، فإذا بقت المجموعة مستقرة إلى حد ما وبدا لها خبرات معرفية مشتركة لها أهميتها، فإنها سوف تطور، تدريجياً، افتراضات حول نفسها وبيئتها وكيفية القيام بأمور من شأنها أن تضمن لها البقاء والنمو.

ويكون للمؤسسين عادة تأثير كبير في كيفية تحديد المجموعة لمشاكل التكامل الداخلي والتأقلم الخارجي وحلها من البداية. ولأنهم هم أصحاب الفكرة الأساسية، فسيكون لديهم الفكر الشخصي الذي يستند إلى تاريخهم وشخصيتهم الثقافية حول كيفية تحقيق هذه الفكرة. فالمؤسسون لا يتمتعون بمستوى عال من الثقة بالذات والإصرار فحسب، بل لديهم افتراضات قوية حول طبيعة العالم وحول الدور الذي تلعبه المنظمات في ذلك العالم، وحول جوهر الطبيعة البشرية والعلاقات، وكيفية التوصل إلى الحقيقة، وطريقة إدارة الوقت والفضاء (شاين Schein, 1978, 1983).

ولذا، فسيشعرون بارتياح مطلق من فرض آرائهم على شركائهم وموظفيهم في فترة تطور مؤسستهم الفتية، وسوف يتمسكون بهم إلى أن يحين الوقت الذي تصبح فيه غير قابلة للتطبيق أو إلى أن تخفق المجموعة وتتفكك (دونالدسون ولورش Donaldson and Lorsch, 1983).

شتاينبرجز Steinbergs:

كان سام شتاينبرجز Sam Steinbergs، أحد المهاجرين الذين بدؤوا بركن لبيع البقالة في مونتريال، وكان والداه ولاسيما أمه قد علماه بعض السلوكيات الأساسية في معاملة العملاء، وقد ساعدته أمه لأنها كانت ترى أن فيه القدرة على القيام بمشروع ناجح. وكان يرى منذ البداية بأنه إذا أدار الأمور على نحو صحيح، فإنه سينجح ويبنيً منظمة كبيرة تدر عليه وعلى أسرته ثروات طائله. وفي نهاية المطاف بنى سلسلة من الأسواق المركزية الكبيرة والمتاجر متعددة الأقسام ومشاريع تجارية متصلة بها والتي أصبحت فيما بعد تمثل القوة المهيمنة على السوق لعقود طويلة.

كان سام شتاينبرجز قوة ايديولوجية كبرى في شركته على مدار تاريخها وظل يملي افتراضاته على الشركة حتى وفاته في أواخر السبعينيات من عمره. وقد جاء بافتراض مفاده أن مهمته الأساسية كانت تتمثل في تقديم جودة عالية ومنتج موثوق به للزبون في بيئة نظيفة وجذابة وأن احتياجات زبائنه كان لها الأهمية الأولى في كافة القرارات المهمة. ويروى عن سام شتاينبرجز العديد من القصص والتي تتناول كيف استطاع سان شتاينبرجز وزوجته كسب ثقة العملاء عندما كانا يديران ركناً للبقالة في مقتبل عمرهما. فقد كان شتاينبرجز يسمح بإرجاع المنتجات عند وجود أي شكوى، كما أنه اهتم بنظافة متجره مما أكسبه ثقة العميل في منتجاته. وقد أصبح كل من هذه التوجهات بعد ذلك سياسة أساسية في سلسلة المتاجر الخاصة به وكانت تُعلَّم وتُدعم بإشراف منه شخصياً.

لقد رأى سام شتاينبرج بأن النماذج الشخصية والإشراف اللصيق وحدهما هما السبيل لضمان أداء رفيع المستوى من قبل المرؤوسين، فقد كان يقوم بزيارات مفاجأة ويتفحص بنفسه حتى أدق التفاصيل، ثم "يلقن" مجموعة العاملين - بالنموذج الشخصي وبالأمثلة الواقعية التي تبين كيف كانت المتاجر الأخرى تتغلب على مشاكلها، وبالبيان المفصل، وبالنُصح - ما يتعين عليهم فعله. وعادة ما كان ينفعل ويوبخ مرؤوسيه ممن لم يلتزموا بالقواعد أو المبادئ التي أرساها.

كان سـام شـتاينبرج ينتظر من مديري متاجره أن يكونوا ظاهرين للعيان، ليتمكنوا مـن متابعة مهامهـم ومراقبتها عن كثب، تمامـاً كما كان يفعل هـو، وهو أمر يعكس افتراضـات عميقة حول طبيعـة الإدارة الجيدة. هذه الافتراضات أصبحت فيما بعد الأساس الرئيسي في مفهومه عن "الإدارة المرئية" - وهو الافتراض الذي يقضي بأن المدير الجيد هو الذي يتواجد في المكان بصورة دائمة ليكون مثالاً يحتذي الموظفون به وليرشد مرؤوسيه للطريق الأمثل لأداء مهامهم.

إن أغلب أعضاء المجموعة المؤسسـة في هذه الشـركة تتكون من إخوة شـتاينبرج الثلاثـة، ولكن أحد "النواب" وهو لا ينتمي إلى الأسـرة قـد تم تعيينه منذ زمن بعيد وقد أصبح، بالإضافة إلى كونه مؤسسـاً، القائد الأساسي والمسئول عن تحديد ثقافة الشـركة. حيث كان يشارك المؤسـس افتراضاته الأساسية حول كيفية إدارة عمل ما، كما وضع أنظمة رسـمية ليضمن أن تلك الافتراضات قد أصبحت تمثل القاعدة التي تقوم عليها أساسـيات التشغيل. وأصبح هذا الرجل المسئول التنفيذي الأول بعد وفاة شتاينبرج، ومن ثم سار على الدرب في تلقين نظرية الإدارة المرئية وسعى إلى أن يعطي بنفسه نموذجاً شخصياً لكيفية الإبقاء على هذه النظرية من خلال المضي في سياسات المتابعة اللصيقة التي كان شتاينبرج يطبقها.

كان سـام شـتاينبرج قد افترض بأن المرء لن يجني أرباحاً من السـوق إلا إذا كان يمتلـك درجة عالية من الإبداع والتقنية في المقام الأول، فكان دائما يشـجع المديرين لديه على محاولة تبني مناهج جديدة، كما استقدم عدداً من الاستشاريين الذين أيدوا وجود مناهج جديدة في إدارة الموارد البشـرية، وكذلك سـبق غيره من الشركات إلى برامج الاختيار والتطوير عبر مراكز التقييم، كما داوم على التنقل لحضور اجتماعات وإتمـام صفقات مختلفة حيث تُعرض التكنولوجيـا والاختراعات الجديدة. لقد جعل شـغف شتاينبرج بالابتكارات من شـركته واحدة من أوائل الشركات في مجال السوق المركزي والتي كانت ضمن أوائل الشـركات التي أدخلت تكنولوجيا الشـريط الرقمي المشفر، والتي استخدمت مراكز التقييم في اختيار مديري المتاجر. لقد كان شتاينبرج دائما على اسـتعداد لخوض التجربة بغية تحسين نشاطه التجاري، وكان رأيه بالنسبة للحقيقة والواقعية يتمثل في أن المرء عليه أن يسـعى للتوصل إليهما قدر المسـتطاع، ولذا يجب أن يكون المرء منفتحاً على البيئة التي يعمل فيها ولا يسلم بأن لديه مفاتيح الأمور كلها.

لقد كان سام شتاينبرج يشجع على تبني أمر ما في حالة نجاحه، ويأمر بالتخلي عنه إن لم ينجح. وكان قياس النتائج والتغلب على المشكلات، في نظره، مسائل شخصية بحتة مستمدة من نظريته حول الإدارة المرئية. وبالإضافة إلى استخدام عدد من الإجراءات التجارية التقليدية، كان دائماً ما يحرص على زيارة كافة متاجره بنفسه، فإذا ما وقعت عيناه على شيء لم يرق له، هب على الفور لإصلاح الوضع وبشكل حازم، حتى لو أدى ذلك إلى التحايل على قيود السلطة التي وضعها هو.

لقد ظل النفوذ والسلطة في هذه المنظمة غاية في المركزية من حيث أن كل شخص كان يعرف أن سام شتاينبرج أو النائب الأول له بإمكانهما اجتياز القرارات التي اتخذها مديرو الأقسام أو الوحدات الأخرى دون استشارة وبشكل استبدادي في أغلب الأحيان. إن المصدر الأساسي للنفوذ، وكذا الأسهم التي لها الحق في التصويت كانت تخضع لملكية شتاينبرج وزوجته خضوعاً مطلقاً، ومن ثم خضعت الشركة لسيطرة زوجته خضوعاً تاماً بعد وفاته.

كان سام شتاينبرج معنياً بتطوير المديرين الجيدين في كل أرجاء المنظمة، ولكنه لم يفترض أبداً بأن مشاركة الملكية من خلال منح حقوق اكتتاب سوف يسهم في دفع هذه العملية، حيث كان يدفع أجوراً مرتفعة لكبار المديرين، إلا أنه كان يفترض بأن الملكية مسألة عائلية بحتة، لدرجة أنه لم يكن على استعداد لمشاركة أسهم الشركة حتى مع نائبه الأول وصديقه الحميم والمؤسس الفعلي المشارك للشركة.

لقد جاء سام شتاينبرج بأعداد كبيرة من أعضاء أسرته إلى الشركة ومنحهم مناصب إدارية رئيسية، وحاباهم بمنحهم وظائف تطويرية مرموقة من شأنها أن تختبر إمكاناتهم الإدارية منذ البداية. وبتحقيق التنوع في المؤسسة، كان أفراد الأسرة يُنصبون رؤساء للأقسام، حتى ولو كانت خبراتهم الإدارية ضعيفة نسبياً. فإذا جاء أداء أحد أفراد الأسرة ضعيفاً، كان يجد من يدعمه في عمله من خلال تعيين مدير جيد تحت إدارته، ومن المحتمل أن يُمنَح الثقة إذا تحسن مستوى أدائه الإداري. ولكن إذا سارت الأمور بشكل سيئ فكان يطلب من عضو العائلة هذا التنحي عن العمل ولكن بأعذار تحفظ له ماء وجهه.

وكان من الحتمي أن تكون علاقة الزمالة بين الأعضاء من خارج الأسرة على درجة كبيرة من التأدب، إذ كان يُنظر إليهم على الصعيد الرسمي بأنهم منافسون وذلك لإيمان سام شتاينبرج الراسخ بقيمة المنافسة الشخصية. وكان الفائز يكافئ والخاسر

يُستغنى عنه. وعلى أية حال فلأن أفراد الأسرة كانوا يحتلون مناصب لها نفوذها فإن المـرء كان عليه أن يعرف كيف يحافـظ على البقاء في الجانب القوي من أعضاء هذه الأسرة دون أن يفقد ثقة زملاءه الذين يعتمد عليهم.

وكان سام شتاينبرج يهدف إلى خلق نوع من الاتصال المفتوح ودرجة عالية من الثقة بين كافة أعضاء المنظمة، غير أن افتراضاته الشـخصية حول دور الأسـرة والأسلوب الأمثـل للإدارة كانت تتعارض، بدرجة كبيـرة، بعضها مع بعض. ولذا فإن العديد من أعضاء المنظمة وقفوا سـوياً في شكل مجموعة حماية تبادلية وضعت لنفسها ثقافتها الخاصة، وكان ولاء بعضهم لبعض أكثر من ولائهم للشـركة، وبلغ التفاعل بينهم درجة كبيرة مما ولد افتراضات وقواعد أصبحت إلى حد ما ثقافة مضادة لثقافة المؤسس.

ويجب ملاحظة العديد من المسائل المتعلقة بالوصف السابق حتى الآن، إذ لا يمكن لشـيء ما، في حد ذاته، أن يصبح جزءاً من الثقافة إلا إذا تمكن من أن يحقق النجاح للمنظمـة ويقلل من قلق الأعضاء ومنهم سـام شـتاينبرج. إن افتراضاته حول كيفية القيام بالأمور كانت ملائمة لنمط البيئة التي كان يعمل فيها، ولذا فقد وجد دعماً قوياً هو والمجموعة المؤسسة لأجل تلك الافتراضات. وبنمو الشركة وازدهارها، يشعر سام شـتاينبرج بمزيد من التصديق الأكيد على افتراضاته ومن ثم المزيد والمؤكد من الثقة بصحتها. وقد ظل طوال حياته ملتزماً بتلك الافتراضات وقام بكل ما في وسعه لدفع الآخرين إلى قبولها. وعلى أي حال، وكما لاحظنا بالفعل، فإن بعض تلك الافتراضات قد أثارت القلق في نفوس الأعضاء من خارج الأسرة وأدت إلى تكوين ثقافة مضادة.

لقد عرف سام شتاينبرج أيضاً أنه كان عليه أن يشرك العديد من الموظفين الآخرين في بعض من تلك المفاهيم والافتراضات. ونتيجة لذلك فإنه بنمو شـركته واكتسابها لخبرات مستقاة من خبراتها الخاصة، فقد كان عليه أن يعدل من افتراضاته في بعض المجالات بصورة تدريجية أو ينسحب من تلك المجالات انطلاقاً من كونه مديراً نشطاً. وعلى سـبيل المثال قامت الشـركة في إطار ما تبذله من جهود لتنويع أنشطتها بشراء وحـدات إنتاج عديدة من شـأنها أن تجعلها قادرة على تحقيـق التكامل في مجالات معينة من مجالات الأغذية والملبوسات حيث كانت تلك الأنشطة مفيدة اقتصادياً، ولكن لأن سـام شتاينبرج أدرك أن لديه معرفة بسيطة نسبياً بمجال التصنيع، فقد استقدم مديريـن أقوياء وأعطاهم قدراً كبيراً من الاسـتقلالية في تلك المجالات، إلا أن بعض هذه الأقسـام لم تكتسـب ثقافة المنظمة الأم، ولم يستمتع رؤساء تلك الأقسام بالمكانة والأمان اللذيْن يتمتع بهما أعضاء المنظمة على الإطلاق.

وفي نهاية المطاف، كان على سام شتاينبرج أن يعلم، بشكل مؤلم نسبياً، أن الإشارات التي كان يرسلها لم تكن واضحة ومتسقة كما كان يعتقد. ولم يكن ليدرك هذا التضارب وعدم الاتساق اللذين اكتنفا افتراضاته، ولذا لم يفهم السبب في أن بعض أفضل المديرين من صغار السن لم يقووا على الاستجابة لتلك المحفزات التنافسية التي جاء بها، بل تركوا العمل في الشركة. لقد كان يعتقد أنه يبعث الروح فيهم بشكل كافٍ ولم يدرك أن المناخ السياسي، بالنسبة لبعضهم، وعدم وجود خيار الاكتتاب، والمكافآت المتعمدة التي تُقدم لأفراد الأسرة، كل ذلك جعل من مسألة تقدمهم الوظيفي أمراً غير مؤكد. وكان سام شتاينبرج مرتبكاً وغاضباً من ذلك، فبينما كان يتمسك بافتراضاته وما بها من تضاربٍ، كان يلقي باللوم على المديرين حديثي العهد بالمنظمة.

وبعد وفاة سام شتاينبرج مرت الشركة بحالة من الفوضى الثقافية لمدة طويلة وذلك بسبب الفراغ الذي نتج عن وفاته وتقاعد العديد ممن كانوا أدوات لنقل الثقافة، إلا أن الفلسفة الأساسية لكيفية إدارة المتاجر كانت قد تعمقت تماماً وظلت فاعلة. وقد استمر العديد من أعضاء الأسرة يديرون الشركة على الرغم من أحداً منهم لم يتمتع بالمهارة التجارية التي كان يتمتع بها سام شتاينبرج. ومع تقاعد النائب الأول لـ سام شتاينبرج، بدأت مرحلة من عدم الاستقرار تميزت بأنه تم خلالها التوصل إلى معرفة أن بعض المديرين الذين تربوا على يد سام شتاينبرج لم يكونوا بالقوة والإمكانيات المفترض توافرها فيهم. وبما أن أبناء سام شتاينبرج وزوجاتهم كانوا يتمتعون بالقدرة على تولي المسئولية التجارية بحزم، فقد تم استقدام شخص من خارج الأسرة لإدارة الشركة. وقد تم التنبؤ بإخفاق هذا الشخص لأنه لم يستطع التكيف مع ثقافة الشركة وثقافة أسرة شتاينبرج.

وبعد مرتين أخريين من إخفاق كبار المديرين التنفيذيين المُستَقدَمين من الشركات الأخرى، تحولت أسرة سام شتاينبرج إلى أحد المديرين ممن كانوا يعملون لدى الشركة في الأصل والذي نجح في جمع ثروة خارج الشركة من خلال العمل في العديد من المؤسسات العقارية. وقد أحدث هذا المدير حالة من الاستقرار داخل الشركة لما له من مصداقية كبيرة وذلك بفضل تاريخه السابق ومعرفته بكيفية التعامل مع أعضاء أسرة سام شتاينبرج. وتحت قيادته بدأت بعض الافتراضات الأساسية في الظهور في اتجاهات جديدة. وفي نهاية المطاف قررت الشركة بيع أصولها في حين قام هذا المدير بالاشتراك مع أحد أبناء عم سام شتاينبرج بتأسيس شركة خاصة بهم وصلت بعد ذلك إلى حد المنافسة مع شركات شتاينبرج.

أحد الدروس الواضحة المستفادة من هذا المثال هو أن الثقافة لا يُكتب لها البقاء إذا تخلى عنها الأعضاء الناقلون لها و إذا كان غالبية أعضاء المنظمة يتوقعون الخوض في بعض الصراعات نظراً لرسالة متداخلة تصدر عن القادة خلال فترة نمو المنظمة. لقد كانت شركة شتاينبرج تتمتع بثقافة راسخة غير أن صراعات سام شتاينبرج الخاصة أصبحت متعمقة في تلك الثقافة، الأمر الذي ولد الصراع وعدم الاستقرار في نهاية المطاف.

مؤسسات سميثفيلد Smithfield:

أسس سميثفيلد Smithfield سلسلة من منظمات الخدمات المالية مستخدماً تقنيات التحليل الاقتصادي المعقد في منطقة ما من مناطق بلدته حيث كانت شركات التأمين وصناديق الاستثمار والبنوك تخطوا أولى خطواتها نحو تطبيق مثل هذه التقنيات. وكان سميثفيلد هو واضع الخطة وكذلك البائع ولكنه بمجرد أن عبرت بخاطره فكرة تأسيس نوع جديد من المنظمات الخدمية، استطاع إقناع الآخرين بالاستثمار فيها وتأسيسها وإدارتها.

لقد كان سميثفيلد Smithfield يؤمن بأنه يجب عليه أن لا يسهم في أي من هذه المؤسسات إلا بجزء ضئيل من المال؛ وذلك لأنه إن أخفق في إقناع الآخرين بتوفير المال اللازم، فإن ذلك معناه أن الفكرة ربما تعاني خللاً ما. ولذا فقد جعل افتراضه الأساسي أنه لا يعرف الكثير عن السوق ليقامر بكل ما يملك من مال، وقد دعم هذا الافتراض صراحة بأن حكي قصته مع أحد المشاريع التي لم يحقق فيها نجاحاً، حيث كان قد افتتح متجراً للبيع بالتجزئة في ميدويسترن سيتي لبيع الأسماك البحرية وذلك لأنه كان يعشقها، وقد افترض بأن الآخرين يعشقونها مثله وقد تمسك بما اعتقده حول حاجة السوق، ولكنه فشل. ولو أنه حاول إقناع الآخرين غيره بالاستثمار في هذا المشروع لأدرك أن ما يروق له ليس بالضرورة أن يكون مؤشراً لما يروق للآخرين.

ولأن سميثفيلد رأى نفسه مخططاً مبدعاً وليس مديراً، فلم يصر على توفير الحد الأدنى للاستثمار المالي فحسب بل لم يتدخل في هذه المشاريع على نحو شخصي. وبمجرد انتهائه من جمع المعلومات حول المشروع، كان يعثر على أشخاص يمكنه أن يعهد إليهم بإدارة المنظمة الجديدة، وكانوا في العادة أشخاصاً من فصيلته حيث كانوا منفتحين في تناولهم للمسائل التجارية وغير معنيين بإملاء افتراضاتهم الجديدة حول طريقة إنجاز المهام.

ويمكن أن يتوصل المرء إلى استنتاج بأن افتراضات سميثفيلد حول الأهداف الثابتة، والطرق المثلى لتحقيقها، وكيفية قياس النتائج، وكيفية إصلاح الأمور إذا سارت في الاتجاه الخطأ، كانت افتراضات عملية في جوهرها. وفي حين أن سام شتاينبرج كان يشعر بحاجة ماسة للتدخل في جميع الأمور، فقد بدا سميثفيلد فاقدا للرغبة في المنظمة بمجرد الانتهاء من إنشائها وبداية مباشرتها لأعمالها. ويبدو أن نظريته تدور حول تكوين رؤية واضحة عن المهمة الأساسية، واختبارها عن طريق بيعها للمستثمرين، واستقطاب أشخاص ذوي أداء جيد يفهمون حقيقة المهمة، ثم تترك لهم المجال لتنفيذ المهمة وإدارة المنظمة من خلال الاعتماد على المعيار المالي فقط أداةً لقياس مستوى الأداء.

إذا كان لدى سميثفيلد افتراضات حول الطريقة التي يجب على إدارة المنظمة العمل وفقاً لها، فإنه كان يحتفظ بها لنفسه، ولذا فالثقافات التي أوجدتها كل المؤسسات التابعة له كان لها دور كبير في افتراضات أولئك الذين استقدمهم لإدارة تلك المؤسسات. وكما تبين فقد كان هناك اختلاف كبير بين تلك الافتراضات، فإذا نظر المرء إلى مؤسسات سمثفيلد على أنها منظمة شاملة، فإنه قد لا يجد إلا دليلاً واهياً على وجود الثقافة المشتركة، ذلك لأنه لم تتوافر لديها مجموعة لها تاريخ مشترك وخبرات تعليمية مشتركة، إلا أن كل مؤسسة من تلك المؤسسات لها ثقافتها المستقاة من معتقدات المديرين المعينين من قِبَل سميثفيلد وما لديهم من قيم وافتراضات.

يتبين من هذه العجالة أنه ليس هناك شيء بديهي حول القادة المؤسسين الذين يُملون توجهاتهم على المنظمات التابعة لهم، بل يعتمد ذلك على حاجتهم الشخصية لعرض افتراضاتهم المختلفة. وبالنسبة لـ سميثفيلد، فإن أقصى درجات التصديق الشخصي تكمن في جعل كل مؤسسة من مؤسساته تحقق النجاح على المستوى المالي، وتكمن كذلك في قدرته على الاستمرار في بناء مؤسسات جديدة خلاقة. فكانت احتياجاته الإبداعية تنطوي على أنه بعد مرور عِقد زمني أو نحو ذلك على تأسيس منظمات الخدمات المالية، وجه انتباهه إلى المشاريع العقارية ثم أصبح بعد ذلك عضواً في البرلمان البريطاني ممثلاً إحدى المنظمات البيئية، وانخرط في هذه الحياة لوهلة لكنه ما لبث أن رجع للعمل التجاري مع إحدى شركات البترول في بادئ الأمر ثم مع شركة مناجم الماس بعد ذلك، وفي نهاية المطاف توجه اهتمامه إلى التدريس حيث انتهى به المطاف في مدرسة ميدويسترن للأعمال يقوم فيها على تطوير أحد مناهج مباشرة الأعمال الحرة.

شركة المعدات الرقمية DEC:

لقد تناولنا ثقافة شركة المعدات الرقمية بالشرح التفصيلي في الفصل الثالث، وأود في هذا القسم أن ألقي مزيداً من الضوء على الطريقة التي تمكّن بها كن أولسن، مؤسس شركة المعدات الرقمية، من إيجاد نظام إداري يُنتجُ في نهاية المطاف تلك الثقافة التي تناولتها في الفصل الثالث. فقد طور كن أولسن معتقداته ومواقفه وقيمه داخل أسرة بروتستانتية وكذا في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT حيث عمل فيه على تطوير ويرلويند Whirlwind وهو أول حاسوب تفاعلي، حيث أسس مع أحد زملائه شركة المعدات الرقمية في منتصف الخمسينيات من القرن العشرين، وذلك إيماناً منهم بقدرتهم على صناعة أجهزة حاسوبية تفاعلية سوف يكون لها في النهاية سوقاً رائجة. وكانت لديهم القدرة على إقناع المستثمرين لما يتمتعون به من مصداقية ووضوح في الرؤية حول رسالة الشركة الأساسية. وبعد عدة سنوات اكتشف هذان المؤسسان أنه ليس بينهما رؤية مشتركة حول كيفية بناء المنظمة ولذا أصبح أولسن وحده صاحب شركة المعدات الرقمية.

كانت افتراضات أولسن حول طبيعة العالم وطريقة توصُّل المرء إلى حقائق الأمور ومن ثم إيجاد حلول للمشكلات، قوية في تلك المرحلة من تاريخ نمو شركة المعدات الرقمية ولذا انعكست على أسلوب إدارته لها. وكان يؤمن بأن الأفكار الجيدة قد تصدر عن أي شخص دون النظر إلى منصبه أو خلفيته الثقافية، ولكنه لم يكن هو ولا أي شخص آخر، يتمتع بقدر كاف من الذكاء حتى يقرر ما إذا كانت فكرة ما صواباً أو خطأً. وشعر أولسن بأن النقاش والحوار المفتوح داخل إحدى المجموعات هو السبيل الوحيد لاختبار صلاحية الأفكار وأن المرء لا يجدر به أن يشرع في العمل حتى تتعرض الفكرة للانصهار في بوتقة ذلك الحوار الفعال. وربما كان للمرء توقعاته، إلا أنه لا يجب أن يتصرف وفقاً لها إلا إذا تم اختبارها في ذلك المنتدى الفكري، ولذا فقد وضع الأساس لعدد من اللجان والمجموعات وأصر على أن تخضع الأفكار للنقاش والحوار قبل اتخاذ القرار بشأنها.

كان أولسن يعزز افتراضاته هذه بقصة كثيراً ما كان يرويها ليبرر بها ما يقحمه على المجموعات. وقال ما كنت لأتخذ قراراً «لأنني لا أتمتع بالذكاء الكافي، فإذا كنت على يقين بما يتعين فعله لأعلنت ذلك، ولكنني عندما أدخل إلى مجموعة من الأذكياء وأستمع إليهم وهم يناقشون الفكرة، فإنني أصبح شخصاً ذكياً على الفور». وكانت

المجمعات في نظر كِن أولسن تمثل امتداداً لذكائه الشخصي وغالباً ما كان يركن إليها لتدبر الأمر بصوت عالٍ وطرح فكرته مباشرة.

كان أولســـن يؤمن كذلك بأن المرء لا يمكنه تنفيذ أفــكاره بطريقة جيدة إن لم تلق الدعــم الكامل من الآخرين، وكان يؤمن كذلـــك بأن الطريقة المثلى للحصول على هذا الدعم هي أن تســمح لهم بمناقشــة القضايا وإقناع أنفسهم بها. ولذلك كان أولسن، فـــي أيٍ من القــرارات المهمة، يصر على توفير نقاش واســع من خلال لقاءات عديدة للمجموعــة حتى يتم اختبار صلاحية الفكرة وتمريرهـــا على المنظمة وملحقاتها، ولم يكن أولســـن ليعتمد الفكرة إلا إذا أبدى كل شــخص تأييده وفهمه العميق لها، بل إنه كان يؤخـــر إصدار قــرارات مهمة مادامت لم يُقرها المجلس، علـــى الرغم من قناعته الشخصية بالإجراء الذي يتعين عليه اتخاذه. وقال إنه لا يرغب في تولي زمام الأمور كلها بنفســـه وأن يجازف بعدم ولاء قواته لهذا القرار وربما تنكروا له إذا أخفق. وكان من نتائج خبراته السابقة في هذا السياق أن تعلَّم أولسن أن يضمن الولاء قبل المضي قدماً في أي شيء، حتى لو كان تأكيد الموافقة الجماعية أمراً يستنزف الوقت ويصيب بالإحباط.

وعلـــى الرغم من أن افتراضات أولســـن حول عملية صنع القــرار ووضعه موضع التنفيــذ أدت إلى نشـــأة منظمة ذات توجه قوي للمجموعة، فـــإن نظريته حول كيفية تنظيم العمل وإدارته ولّدت عملية إكســـاب الأشــياء صورة تميزها عن غيرها، والتي دعمـــت افتراضه بأن الأفراد هم مصدر الإبداع في حقيقة الأمر. وتتمثل نظريته في أن المرء عليه أن يُخول غيره مســؤوليةً شــخصية بشكل صريح ثم يقيس مستوى أداء ذلك الشــخص بدقةٍ في إطار تلك المسئولية. أما المجموعات فبمقدورها الإسهام في صنع القرارات وضمان الالتزام بها، ولكنها لا تكون مســئولة أو عرضة للمحاسبة بأي حال من الأحوال.

وكان أولســـن يؤمن إيماناً راسخاً بنمط الإنســـان الذي يتمتع بروح المبادرة وبقدرة الأشخاص على التحكم في هذه الطبيعة، وهي مجموعة افتراضات تبدو مرتبطة جداً بخلفيته الهندسية. وكان يعتقد بأن المرء إذا أسند المسئولية إلى الآخرين، فإنهم سوف يكونون على مســتوى المسـئولية. وكان دائماً يتوقع من الموظفين أن يباشروا أعمالهم عن كثب، كما كان يوجه لهم النقد اللاذع سراً وعلانيةً، إذا شعر بأنهم لا يملكون زمام الأمور بشكل مطلق.

إن إدراك أولسن لحقيقة أن الظروف قد تغير من نتيجة الخطط الموضوعة بل أفضلها؛ جعله يتوقع من المديرين لديه أن يعودوا لمناقشة تلك الخطط بمجرد أن يلحظوا أي تحول عنها. ولذلك فإنه إذا رصدت، على سبيل المثال، الميزانية السنوية مستوىً محدداً ولاحظ المدير المسئول بعد مرور ستة أشهر أنه سوف يتجاوز المبلغ المخصص بها، فإنه كان يُتوقع منه السيطرة على الموقف وفقاً للافتراضات الأساسية أو مراجعة الإدارة العليا حتى تعاود مناقشتها. ولم يكن الجهل بما يجري في المنظمة أو ترك الأمور تجري كيفما شاءت دون إبلاغ الإدارة العليا ومناقشتها أمراً مقبولاً ألبتة.

كان أولسن يؤمن إيماناً عميقاً بالاتصالات المفتوحة وقدرة الأشخاص على الوصول إلى قرارات معقولة وإيجاد حلول توفيقية مناسبة إذا واجهوا المشاكل والقضايا علانية وعرفوا مرادهم وكانت لديهم الرغبة في تبرير الحل الذي توصلوا إليه ويحترموا أي التزام أخذوه على أنفسهم. وقد افترض بأن الموظفين لديهم «مقصد بناء» والتزام منطقي، وأهداف تنظيمية، وتعهدات مشتركة. كما أن إخفاء المعلومات، واستغلال النفوذ، ومحاولة التربح على حساب أعضاء المنظمة الآخرين وعلى المستوى الشخصي، وإلقاء اللوم على الآخرين لإخفاقهم، وتقويض أو تعطيل القرارات التي سبق أن وافق المرء عليها، أو شروع الموظف في عمل شيء بمفرده دون موافقة الآخرين، كل ذلك كان يُعرف بأنه جُرمٌ ويستدعي التقريع من الجميع.

وكما سبق أن لاحظنا أن شكل وتصميم المكاتب في شركة المعدات الرقمية عكس افتراضات أولسن حول الإبداع وصنع القرار. فقد أصرت الشركة على نظام المكاتب المفتوحة، وفضلت للمهندسين نظام المكعبات الصغيرة على نظام المكاتب التي لها أبواب، وشجعت على التفرُّد في الزي والسلوك، وقللت من استخدام الأشياء الرمزية التي تعكس المناصب كالمكاتب الخاصة وغرف الطعام الخاصة بالمديرين التنفيذيين، وأماكن انتظار السيارات الخاصة. وبدلاً من ذلك وفرت شركة المعدات الرقمية العديد من حجرات الاجتماعات والمطابخ الملحقة وذلك لتشجيع التفاعل بين موظفيها على نحو يدعو للارتياح.

هذا النموذج من كيفية إدارة منظمة ما بهدف الوصول إلى الدرجة القصوى من الإبداع الفردي وجودة القرار حقق نجاحاً كبيراً لأن الشركة كانت قد شهدت نمواً ملحوظاً على مدار ثلاثين عاماً كما ارتفعت الروح المعنوية فيها على خلاف العادة. وعلى أي حال فإنه كلما اتسع نطاق نمو المنظمة، عانى الموظفون ضيقاً في الوقت لمناقشة بعضهم البعض ومن عدم معرفة بعضهم البعض معرفة شخصية، مما يجعل

هذه العملية مخيبة للأمل بصورة كبيرة. ولذا فقد ظهرت بعض المفارقات والتناقضات بين الافتراضات المختلفة، فعلى سبيل المثال، فإن العمل على تشجيع الأفراد على التفكير بأنفسهم وتنفيذ ما يعتقدونه في صالح شركة المعدات الرقمية حتى لو كان ذلك معناه مخالفة الأوامر، صار على النقيض من القول المأثور بأن المرء عليه احترام التزاماته ودعم القرارات الصادرة. ومن الناحية العملية، تأتي قاعدة احترام المرء لالتزاماته في المقام الثاني بعد قاعدة القيام فقط بما يعتقد المرء صحته، مما يعني بأن القرارات لم تكن تُقبل في بعض الأحيان.

لقد وجدت شركة المعدات الرقمية صعوبة في فرض أي نوع من أنواع الضوابط اللازمة لإجراءاتها التنظيمية. فإذا قرر أحد المديرين أن مصلحة المنظمة تستدعي اتباع منهج أوتوقراطي أكثر تنظيماً، فإنه يخاطر بعدم رضا أولسن عليه لأن الحرية تُسلَبُ من المرؤوسين وأن ذلك سوف يقوض الروح التنظيمية فيهم. كان أولسن يشعر بأنه يمنح مرؤوسيه المباشرين قسطاً كبيراً من الحرية، ولذا فما الداعي لسلبها ممن هم دونهم؟ وفي الوقت نفسه اكتشف أولسن أن الانضباط، في مستويات معينة من مستويات المنظمة، كان أمراً ضرورياً لإنجاز المهام؛ وكانت الصعوبة تكمن في تقرير أي المناطق تتطلب الانضباط وأيها يتطلب الحرية.

وعندما كانت الشركة صغيرة وكان كل من بها يعرف بعضه البعض، عندما كانت «الألفة الوظيفية» مرتفعة، كان الموظفون يجدون الوقت دائماً لمعاودة التفاوض بشأن ما يعرض لهم من قضايا، كما أن الإجماع والثقة قد يتوفران بدرجة كافية لضمان أن الموظفين إذا أُجبروا، بسبب ضغوط الوقت، على اتخاذ قراراتهم الخاصة ومن ثم اضطُروا لأن يكونوا مرؤوسين، فإن الآخرين، في ظل هذا الواقع، سوف يعلنون موافقتهم على القرارات التي تم اتخاذها داخل المنظمة. وبعبارة أخرى، إن لم تكن القرارات الأولية الصادرة عن المستويات العليا مقبولة، فإن ذلك لم يكن ليزعج أحداً - إلى أن توسعت المنظمة وأصبحت أكثر تعقيداً، وعندئذ أصبح الكثير من أعضاء المنظمة ينظرون لما كان يعرف بالنظام التكيفي العالي على أنه خلل وفوضى تنظيمية.

كان كِن أولسن يعتقد أن تلك العمليات التي من الممكن تبسيطها يجب أن تتحول إلى عملية روتينية، وأن النظام المتشدد يجب فرضه لتأكيدها، إلا أنه أصبح من الصعب الاتفاق على رأي بشأن تحديد أي العمليات التي يمكن بل يجب تبسيطها وإخضاعها لنظام تعسفي. لقد كان أولسن يؤمن بضرورة المنظمة ونظام التسلسل الهرمي، ولكنه لم يعول على سلطة المنصب تقريباً قدر تعويله على سلطة العقل، ولذا

فقد خُول المديرون سلطة حقيقية بدرجة أتاحت لهم الترويج لقراراتهم، وكذلك فإن رفض القرارات لم يكن أمراً مقبولاً فحسب بل يكافئ بشكل إيجابي، كما أشرنا، إذا كان له مغزى وتمخض عن نتائج أفضل. وكثيراً ما كان المديرون يشتكون من عدم قدرتهم على السيطرة على أيٍّ من الأمور التي كانت تقع تحت مسئوليتهم، إلا أنهم في الوقت نفسه كانوا يعتقدون في النظام وشاركوا أولسن افتراضاته وذلك سببه الطبيعة التي كانوا عليها، ودرجة معرفتهم بالنظام، والنجاح الملموس الذي حققه هذا الأسلوب الإداري في بناء الشركة.

وكذلك كان أولسن يؤمن بأن نظام الاختبار العملي للأفكار الذي شجع على تفعيله بين الأفراد داخل الأنماط الجماعية من الممكن توسيع نطاقه على نحو مفيد، وذلك ليشمل وحدات المنظمة في حالة عدم وضوح الرؤية حول أي المنتجات أو الأسواق التي يجب السعي لها. وكانت لديه الرغبة في إيجاد وحدات منتج وسوق متداخلة وأن يترك لها المجال للتنافس فيما بينها – دون أن يعي أن مثل هذا التنافس الداخلي قد حد من الاتصال بين الموظفين وجعل من مناقشة القرارات أمرًا أكثر صعوبة على المجموعات. ولكن طريقة إنجاز المهام هذه حققت نجاحاً كافياً على مستوى السوق لدرجة أن مديري شركة المعدات الرقمية قد أصبحوا يؤمنون بها طريقةً للعمل في البيئة المتغيرة للسوق.

لقد حققت الشركة نجاحاً على أيدي موظفين أذكياء، يتمتعون بالحزم والتفرد، ممن كانت لديهم الرغبة والقدرة على الدفاع عن أفكارهم والترويج لها. وقد عكست الممارسات الموروثة في الشركة هذا الاتجاه بوضوح حيث كان يتعين على المتقدم لشغل وظيفة ما أن يخضع لمقابلات عديدة وأن يكون قادراً على الإقناع في كل منها حتى يكون مرشحاً قوياً للوظيفة. ولذا فقد اتجهت الشركة، على مدار العقد الأول لها، إلى تعيين وتثبيت من كان على شاكلة الموظفين الذين يتفقون مع الافتراضات والمستعدين للعيش في ظل ذلك النظام على الرغم من أنه ربما انتابته حالة من الإحباط في بعض الأوقات. إن الأشخاص الذين كانوا يشعرون بارتياح للعيش في تلك البيئة واستمتعوا بالإثارة التي وجدوها في بناء منظمة ناجحة، اكتشفوا أنه يسري بينهم شعور قوي بأنهم أشبه بالأسرة الواحدة وأنهم يتعاملون وجدانياً من هذا المنطلق، حيث توثقت روابط الدعم المتبادل على مستوى العلاقات الشخصية بينهم، كما أن كن أولسن كان يقوم بدور رمزي وهو الأب الذي يتمتع بذكاء حاد، وذو مطالب مُجهدة، ومتعاون، وذو شخصية جذابة. هذه المشاعر الأسرية على الرغم من أنها كانت ضمنية إلا أنها كانت

مهمة؛ لأنها تمنح المرؤوسين الشعور بالأمان مما أتاح لهم تغيير أفكار بعضهم فيما بينهم. وإذا كان المنهج المقترح غير مقبول، فإن المتقدم به قد يلقى تحدياً صارخاً بل ويُتهم بأن أفكاره بالية، غير أنه لا يفقد عضويته داخل هذه الأسرة. وعلى أي حال فإن الشعور بالإحباط وعدم الاستقرار قد تزايدت حدته لأن حجم المنظمة جعل من الصعب الحفاظ على مستوى التعارف الشخصي الذي من شأنه أن يجعل المشاعر الأسرية أمراً ممكناً.

إن كِن أولسن هو مثال لأحد منظمي المشاريع ممن لديهم مجموعة واضحة من الافتراضات حول الطريقة التي يجب أن تكون عليها الأمور، أي كل من طريقة الاتصال الخارجي بالبيئة والترتيب الداخلي لشئون المنظمة، حيث كانت رغبة أولسن في أن يكون واضحاً بشأن نظريته، بالإضافة إلى أسلوب الثواب والعقاب الذي يدعم هذه النظرية أداة لاختيار الآخرين الذين يشاركون أولسن نظريته، كما أدت إلى ممارسات اجتماعية قوية عززتها وخلدتها. وبناء على ذلك فقد تبلورت افتراضات المؤسس في طريقة عمل المنظمة خلال التسعينيات من القرن العشرين. ويوضح الانهيار الاقتصادي لشركة المعدات الرقمية والذي أدى إلى بيعها في النهاية إلى شركة كومباك Compaq في أواخر التسعينيات من القرن العشرين، كيف أن مجموعة من الافتراضات التي نجحت في ظل ظروف معينة قد تصبح عاجزة عن العمل في ظل ظروف أخرى.

أبل، أي بي إم، هيولت-باكارد Apple, IBM, and Hewlett-Packard (HP):

أعرف القليل عن التفاصيل الخاصة بتأسيس هذه الشركات، ولكن تناولها من منظور ثقافي وتحليل تلك الثقافات بناءً على ما نعرفه عن مؤسسيها، يقدم لنا رؤى آنية لهذه الثقافات. فقد تأسست شركة أبل Apple على يدي ستيف جوبز، وستيف ونزنياك Steve Jobs and Steve Wozniak، وكلاهما يعمل في مجال الهندسة، بهدف طرح إنتاجها للأطفال في سوق المنتجات التعليمية بالإضافة إلى المنتجات التي يجد فيها «الشباب الطموحون» متعة وسهولة في الاستخدام. وكانت هذه الشركات ترتكز على قاعدة تقنية واضحة كما كان الحال في شركة المعدات الرقمية، وقد ظهر ذلك في العقلية الفردية العدائية التي ترفع شعار "اهتم بعملك الشخصي فقط" والتي سنتناولها بالتفصيل في الفصل السابع عشر. عندما حاولت شركة أبل Apple أن تكون شركة ذات اهتمامات سوقية أكبر باستقدامها لـ جون سكالي John Scully من شركة المشروبات الغازية بيبسي Pepsi، فإن ذلك تمخض عن نمو الشركة، غير أن

العديد من الأعضاء من داخل المنظمة شعروا بأن المجتمع التقني داخل الشركة لم يكن أبداً ليقبل مديراً تنفيذياً ذا توجه للسوق. وربما تجدر الإشارة إلى أن أبل قررت في نهاية المطاف العودة إلى مبادئها الأولى باستعادة ستيف جوبز Steve Jobs. فإذا تتبع المرء اتجاه أبل اليوم (وذلك عام ٢٠٠٤) فإن بإمكانه أن يرى تراجعها إلى مبادئها الأولى بإصدار منتجات ممتعة وسهلة الاستخدام مثل آي بود I-Pod الموسيقية، وكاميرا آي تشات I-Chat للمؤتمرات المنقولة عبر الفيديو. فالتصميم الجذاب لهذه المنتجات وكذا استخدام المتاجر لعرضها يوحي بأن شركة آبل قد أصبح لها توجه ضخم نحو السوق، ولكن هذا التوجه كان يجب أن يكون مصحوباً بمهاراتهم التقنية وهو الشيء الذي ربما كان ستيف جوبز Steve Jobs هو الشخص الوحيد الذي تتوافر فيه هذه المهارة.

وقد أوضح العديد من الموظفين أن شركة أي بي إم IBM قد أحرزت تقدماً كبيراً في جهودها الرامية لتنشيط عملها خلال التسعينيات من القرن العشرين، وذلك باستقدام مدير تسويق تنفيذي من خارج الشركة وهو لو جيرستنر Lou Gerstner. إن الرؤية التي يقدمها لنا التحليل الثقافي تفيد بأن شركة IBM لم تقم على يد منظم مشاريع تقني، وهي من البداية لم تبني منظمة قائمة على الأسلوب الهندسي. فقد كان توم واتسون Tom Watson مدير المبيعات والتسويق الذي ترك العمل بالشركة القومية للتسجيل النقدي National Register Company ليؤسس شركة IBM (واتسون و بيتر Watson and Petre 1990). حيث كان يفكر بعقلية مدير المبيعات والتسويق طوال عمله وكان ابنه توم واتسون Tom Watson سار على نهج أبيه حيث كانت له نفس عقلية أبيه. ولقد أصبح بناء صورة ذهنية واضحة للجمهور هي الصفة الرسمية التي تسود الشركة والتي تمثلت في إصرارها على ارتداء كافة موظفي المبيعات لديها بدل زرقاء وقمصان بيض. وكان العاملون لدى واتسون يؤمنون بضرورة تحقيق مستوى تقني هائل، إلا أن الافتراضات الثقافية الأعمق كانت تستنبط دائماً من المبيعات والتسويق. هل هناك ما يثير الدهشة في قبول عضوية مدير تسويق بارز من خارج الشركة، لمساعدتها على استعادة قدرتها التنافسية؟

ماذا عن شركة إتش بي HP؟ لقد قام كلٌّ من ديف باكارد وبل هيوليت Dave Packard and Bill Hewlett من ستانفورد Stanford عاقدين العزم على تأسيس مشروع متخصص في مجال تقنية القياسات وتطوير أنظمتها (باكارد Packard، ١٩٩٥). حيث لم تدخل الأجهزة الحاسوبية إلا مؤخراً كمجالات تابعة لمشاريعها التقنية

الرئيســـية، وكما أشرنا ســـابقاً، فقد أدى ذلك إلى معرفة أن أنماط الموظفين العاملين في هذه المجالات التقنية تختلف عن بعضها البعض، حتى أنها لم تكن لتتوافق، إلى حدٍ ما، مع بعضها البعض، مما أدى في النهاية إلى انفصال أجيلنت Agilent عن الشركةً للعمل في مجال التقنية التنظيمية، بينما قامت شركة إتش بي HP بتطوير حاسبٍ آلي وطابعات وكذا العديد من المنتجات ذات الصلة.

لقد عكس نمو شركة HP وما حققته من نجاح انقساماً مؤثراً في القوة العاملة بين هيولت Hewlett، وهو أحد القادة المتخصصين أساســـاً في مجال التقنية، وبين باكارد Packard، الـــذي كان أقرب لقائد الأعمال عن غيره مـــن التخصصات. إن قدرتهما على التعاون الجيد بعضهما مع بعض كان يمثل بلا شك إحدى القواعد لأسلوب "فريق العمل" والذي أصبح قيمة جوهرية في شركة «HP Way». وما لدينا من معلومات عن أسلوب باركارد Packhard الإداري يناقض وبشدة، ما كان عليه كِن أولسن Ken Olsen، من حيث أن شـــركة HP شكلت أقساماً في مرحلة مبكرة من تارِيخها، وشددت بصورة أكبـــر على دور فريق العمـــل وأهمية الإجماع بين أعضائـــه، وأصبحت أكثر دكتاتورية حيال عمليات توحيد نمط المنظمة ككل. لقد كانت شـــركة HP أكثر رسمية وإصراراً من شركة المعدات الرقمية، مما جعل أنماط الحاسبات في شركة HP غير مريحة. في حين كان يُعرف فريق العمل في شركة HP على أنه الإجماع وليس الاستماتة في سبيل وجهة النظر التي تقدمها إذا كان الإجماع يسير عكس الاتجاه المطلوب، أما في شركة المعدات الرقمية فقد كان فريق العمل يُعرف بأنه الاســـتماتة في ســـبيل وجهة نظرك حتى تتمكن من إقناع الآخرين أو أن تبدل رأيك فعلاً.

أعقـــب انفصـــال أجيلنت Agilent، وهو الحدث الأكثر أهمية في تاريخ شـــركة HP، اســـتقدام عضـــو خارجي وهي كارلي فيورينـــا Carly Fiorina، لتكـــون المدير التنفيذي للشركة. وبدا أن الإستراتيجية التي وضعتها لتجعل شركة HP طرفاً ناجحاً على المستوى العالمي في عدد من الأســـواق المعنية بالحاســـبات، هي تطوير ثقافة الشـــركة عن طريق الاندماج مع شـــركة كومباك Combaq، طالباً في هذه العملية الحصول على قطاع كبير من موظفي شركة المعدات الرقمية الذين بقوا للعمل في شركة كومباك Combaq.

ملخص واستنتاجات:

توضـــح الحالات العديدة التي تم عرضها في هذا الفصل كيفية شـــروع المنظمات فـــي بناء ثقافات من خلال التدابير التي يتخذها المؤســـس الـــذي يضطلع بهذا الدور

بوصفــة قائداً قوياً. ومن الأهمية بمكان أن ندرك أنه حتى في الشــركات الناضجة، يمكن أن يتعقب المرء العديد من افتراضاتها وصولاً إلى المعتقدات والقيم التي يتبناها المؤسســون والقادة الأوائل. ويكمن الدور الخاص الذي يؤديه هؤلاء القادة في تزويد المجموعات الجديدة بإجابات مبدئية عن تساؤلاتهم بشأن كيفية العمل داخلياً وخارجياً. فالمجموعــة لا يمكنها اختبار الحلــول الممكنة إن لم تُقتَرح هذه الحلول. وبمجرد قيام أحد المديرين بتفعيل عمل المجموعة، فإنه يمكنها تحديد ما إذا كانت قراراتها ســوف تتغلب على المشــاكل التي تنتج عن العمل بشــكل فعال في بيئتها وتخلق نظاماً داخلياً مســتقراً أم لا. ومن ثم يمكــن اقتراح حلول أخرى من قبل أعضــاء المجموعة الذين يمثلون مركز قوة، وكذا تسير عملية اكتساب الثقافة على نطاق أوسع. ومع ذلك فإننا لا يمكننا تجاهل الأهمية البالغة للقيادة في بداية أي عمل جماعي.

إنني لا أقترح أن يعمد القادة إلى الشــروع في تعليــم مجموعاتهم الجديدة طرقاً معينة للاســتيعاب والتفكير والإحســاس، بل إن طبيعة التفكير التنظيمي تســعى إلى الحصــول على أفكار متأصلة حول ما يجب القيام به وكيفية أدائه. ويميل مؤسســو المجموعــات إلى أن تكون لهــم نظرياتهم الخاصة المحكمة حــول الطريقة التي يجب على المجموعــات العمل وفقاً لها، كما يميلون، مثلهم في ذلك مثل غيرهم من الزملاء والمرؤوسين، إلى اختيار أشــخاص آخرين ممن يرون أنهم سيفكرون بنفس طريقتهم. كما أن كلاً من المؤسسين وأعضاء المجموعة الجدد سينتابهم القلق خلال عملية تكوين المجموعة ومن ثم سيســعون لإيجاد الحلول. ولذا فإن اقتراح القادة سوف يظل دائماً محل اهتمام في هذه المرحلة من تكوين المجموعة.

هذا وسوف تتميز المرحلة الأولى من عمر المجموعة كذلك بعدم احتمال الغموض أو الاعتراض، حيث يجد المرء في المراحل المبكرة من حياة أي منظمة جديدة العديد من الأمثلة التي تبين كيف أن المؤسسين أو الشركاء الذين لا يتفق تفكيرهم ينتهي بهم الأمر إلى صراعات تؤدي ببعض الموظفين إلى ترك العمل مما يفسح المجال لمناخ أكثر تجانساً لمن يقررون البقاء في المنظمة. فإذا لم يكن لدى المؤســســين الأصليين مقترحات لحل المشــاكل التي تصيب المجموعة بالقلق، فســوف يتدخل غيرهم من الأعضاء المؤثرين، ومن ثم ســيبرز قــادة آخرون غير المؤســســين. هذا الوضع لــم ألحظه في الحالات التي اســتعرضتها في هذا الفصل، لكنني شاهدتها في العديد من المنظمات الأخرى. النقطة الأساســية التي يجب إدراكها هي أن القلق الــذي ينتاب المجموعة يكون عادة بالغ الشدة وممتداً ليشمل العديد من أنشطة المجموعة لدرجة أن القيادة تصبح مكانة

يجتهد أعضاء المجموعة في الوصول إليها. وإذا لم ينجح المؤسس في التقليل من قلق المجموعة، فإن المجموعة سوف تمنح هذا الدور القيادي لقادة آخرين.

ولما كان القادة المؤسسون يميلون لأن تكون لديهم نظريات متأصلة حول كيفية إنجاز المهام، فإن هذه النظريات تكون هي أول ما يخضع للاختبار. فإذا لم تكن افتراضاتهم صائبة، فإن ذلك يعد إخفاقاً مبكراً للمجموعة، فإذا تبدلت البيئة وثبت عدم صحة تلك الافتراضات، فـإن المنظمة يتحتم عليها عندئذ أن تجد طريقة تغير بها ثقافتها-وهي عملية شديدة الصعوبة خاصة إذا كان المؤسس لا يزال يسيطر على المنظمة. إن تغيراً كهذا ليس بالأمر اليسير خاصة وأن القادة المؤسسين يجدون، مع مرور الوقت، فرصاً هائلة لتعميق افتراضاتهم في برامج المنظمة المتعددة. كيف تحدث هذه العملية، هذا ما سنتناوله بالتفصيل في الفصل الثالث عشر.

(١٣)
كيف يعمق القادة ثقافاتهم وكيف ينقلونها إلى غيرهم؟

رأينا في الفصل الثاني عشر كيف أن القادة، انطلاقاً من دورهم بوصفهم مؤسسين للمنظمات، يشرعون في عملية تكوين الثقافة من خلال إملاء افتراضاتهم الشخصية على إحدى المجموعات الجديدة. وفي هذا الفصل سأتناول هذه العملية بالدراسة من خلال فحص الآليات المتعددة التي يحرص القادة على توافرها ليتسنى لهم تعزيز تبني معتقداتهم وقيمهم وافتراضاتهم مع التطور التدريجي للمجموعة حتى تصبح منظمةً. وكلما حققت المنظمة استقراراً إثر نجاحها في إنجاز مهمتها الرئيسية، شاعت افتراضات القادة، ومن ثم التفكير في تعميق تلك الافتراضات لتصبح وسيلة لتشجيع الأعضاء الجدد على الاندماج الاجتماعي أو التأقلم مع المجموعة. هذه العملية من وجهة نظر العضو الجديد تُعد عملية يقوم بها القائد وقدامى أعضاء المنظمة لتعليم العضو الجديد كيفية التعامل مع المجموعة وكيفية قبوله عضواً فيها.

إن أبسط التفسيرات للكيفية التي يوصل بها المديرون رسالتهم إلى الآخرين هي أنهم يقومون بذلك من خلال الكاريزما (أو الجاذبية الشخصية)، وهي تلك القدرة الخفية على الاستحواذ على اهتمام المرؤوسين ونقل افتراضات وقيم رئيسية لهم بأسلوب قوي وواضح (بينيز، ونانوس Bennis and Nanus, 1985؛ كونجر Conger, 1989، ليفيت Leavitt, 1986). إن مشكلة الكاريزما بوصفها آلية من آليات تعميق الثقافة تكمن في ندرة القادة الذين يتحلون بها، وأن تأثيرهم في الآخرين أمر يصعب التنبؤ به. وبوسع المؤرخين قراءة الماضي ليقولوا لنا إن أناساً بعينهم كانوا يتمتعون بشخصية كاريزمية أو كانت لهم رؤى عظيمة. وعلى أية حال فإن الكيفية التي ينقلون بها رؤاهم للآخرين لا تكون دائماً واضحة. ومن الناحية الأخرى، فالقادة الذين لا يتمتعون بشخصية كاريزمية لديهم طرق أخرى عديدة ينقلون بها رسالتهم للآخرين وهذه الطرق الأخرى هي التي ستكون محل الدراسة في هذا الفصل.

الآليات الأساسية لتعميق الثقافة:

آليات تعميق الثقافة الست الموضحة بالشكل رقم (١٣، ١) مجتمعةً، هي الأدوات الأساسية التي يعمد القادة إلى توفيرها حتى يعلموا منظماتهم كيفية الاستيعاب والتفكير والإحساس والتصرف وفقاً لدرجة قناعتهم الشخصية المُدرَكة وغير المُدرَكة.

هذه الآليات تُناقَش بشكل تسلسلي على الرغم من أنها تعمل في آن واحد. فهي نتاج صنعي مرئي ناتج عن الثقافة الناشئة ويخلق بصورة مباشرة ما يمكن تسميته عادةً «مناخ» المنظمة (شنايدر Shneider 1990، أشكاناسي Ashkanasy، ويلدروم Wilderom، وبيترسون Peterson, 2000).

ما يهتم به القادة ويقيسونه ويتحكمون فيه:

إحدى الآليات الأكثر فعالية التي يعمل المؤسسون أو القادة أو المديرون أو حتى الزملاء على توفيرها لنقل معتقداتهم أو ما يحرصون عليه إلى الآخرين هي ما تكون محل اهتماماتهم بصورة منتظمة. وهذا قد يُقصد به كل شيء بداية من تلك الأمور التي يلحظونها ويعلقون عليها وانتهاءً بالأمور التي يقيسونها ويتحكمون فيها ويكافئون عليها وهي بعبارة أخرى، الأمور التي يمكنهم التعامل معها على نحو منتظم. حتى الملاحظات العابرة والتساؤلات التي تُطرح باستمرار حول مجالات معينة من الممكن أن يكون لها نفس الفعالية التي تتمتع بها آليات التحكم الرسمي وقياساته.

الشكل التوضيحي رقم (١٣ . ١). كيف يعمق القادة معتقداتهم وقيمهم وافتراضاتهم.

آليات التعميق الأساسية
■ ما يكترث القادة له ويعملون على قياسه والتحكم فيه. ■ كيف يتفاعل القادة مع المواقف الحرجة والأزمات التنظيمية. ■ كيف يقوم القادة بتوزيع الموارد. ■ الدور النموذجي المُتعمَّد في التعليم والتدريب. ■ كيف يقوم القادة بتخصيص المكافئات والترقيات. ■ كيف يعين القادة الأفراد وكيف يختارونهم ويرقونهم وكيف يستبعدونهم.
آليات الصياغة والتعزيز الثانوية
■ التصميم والهيكل التنظيمي. ■ الأنظمة والإجراءات التنظيمية. ■ شعائر المنظمة وطقوسها. ■ تصميم الفضاء، والواجهات، والبنايات. ■ حكايات عن الأحداث والشخصيات المهمة. ■ تصريحات رسمية عن الفلسفة والعقائد والمواثيق التنظيمية.

إذا أدرك القـــادة هذه العملية، فإن الاهتمـــام بأمور بعينها وبصورة منتظمة يصبح الطريقة الفعالة لتوصيل رســـالة ما، خاصة إذا كان هناك اتساق تام في سلوك القادة الشـــخصي. ومـــن الناحية الأخرى، إذا كان القادة غير مدركـــين لقوة هذه العملية أو كانوا مختلفين حول ما يولونه اهتمامهم، فإن الأمر ســـيتطلب من المرؤوسين والزملاء مدة طويلة وطاقات ضخمة حتى يفهموا المراد من ســـلوك أحد القادة، بل إنهم ســـوف ينســـبون لهذا القائد دوافع لا وجود لها في الأساس. وأفضل طريقة للتعبير عن هذه الآلية هي العبارة التي تقول «سوف تحصل على ما تقرر الحصول عليه».

إنني بوصفي مستشـــاراً أدركت أن الاتســـاق فيما أبادر بطرح تساؤلات حوله يبعث بإشـــارات واضحة لمستمعيَّ حول الأولويات والقيم والمعتقدات الخاصة بي. فالاتساق هو المسألة المهمة بالفعل وليس شدة الانتباه. ولتوضيح ذلك أذكر أنه في أحد المؤتمرات التي عقدت مؤخراً حول الأمان في المؤسسات الصناعية، أوضح المتحدث باسم شركة ألكوا Alcoa أن باول أونيل Paul O'Neil وهو أحد كبار المديرين التنفيذيين السابقين لديهـــم، أراد أن يوصل للعمال مدى أهمية الأمـــان وقد نجح في ذلك من خلال تأكيد أن البند الأول الذي ســـيحتل قائمة أجندة كافة الاجتماعات ســـيكون مناقشة قضايا الأمان.

وقـــد تحـــدث دوجـــلاس ماكجريجـــور Douglas McGregor (1960) عن إحدى الشـــركات التي طلبت مســـاعدته في وضع برنامج تطويـــر إداري لها، حيث كان يأمل الرئيـــس في أن يتقدم ماكجريجـــور بمقترح دقيق لما يتعين القيام بـــه وطريقة القيام به. وبدلاً من ذلك تقدم ماكجريجور بتســـاؤل للرئيـــس حول ما إذا كان حريصاً على التعرف على مســـتوى المديرين وتطوير أدائهم بالفعـــل أم لا. وعندما اطمأن لحرص الرئيـــس على ذلك، تقدم ماكجريجور باقتراح مفاده أنه يجب أن يدمج اهتمامه بنظام المكافآت ويضع أسلوباً متسقاً لرصد التقدم، بمعنى أنه يجب عليه أن يولي هذا الأمر اهتمامه.

وافق رئيس الشـــركة على ذلـــك ومن ثم أعلن أن كلاً من كبار المديرين ســـيحصل على علاوة ســـنوية تصل إلى ٥٠ بالمائة طبقاً لما بذله من جهود في ســـبيل تطوير أداء مرؤوســـيه المباشرين خلال السنوات الماضية. كما ذكر أنه لا يحمل في ذهنه برنامجاً محدداً، ولكنه يستفسر من كبار المديرين الذين ينتشرون في أرجاء المنظمة عما قاموا بـــه. وقد يعتقد المرء أن العلاوة كانت المحفز الرئيســـي الذي يدفع كبار المديرين إلى استحداث برامج جديدة، إلا أن الأكثر أهمية من ذلك هو أنه كان عليهم تقديم تقارير

دورية عن الأعمال التي كانوا يقومون بها. لقد أطلق كبار المديرين سلسلة كاملة من الأنشطة المختلفة حيث قام العديد منهم بدعم الأعمال التي كانت تسير بشكل تدريجي داخل المنظمة، كما تم وضع أحد البرامج المحكمة خلال سنتين والتي ظلت تقدم خدمات هامة للشركة. وقد مضى المدير في القيام باستفسارات ربع سنوية وبانتهاء العام يتم تقييمٍ ما قدمه كلٌ من المديرين لتطوير الشركة. ولم يحدث أبداً أن فرض المدير برنامجاً على الشركة، إلا أنه باهتمامه الدائم بتطوير الإدارة وبتقديم مكافآت للنمو، يؤكد للمنظمة أنه ينظر إلى التطوير الإداري نظرة اهتمام.

وعلى الطرف الآخر، نجد بعض مديري شركة المعدات الرقمية يوضحون كيف أن الاهتمامات غير المتسقة التي تشهد تغييراً دائماً، تدفع المرؤوسين لأن يعيروا طلبات كبار المديرين القليل من الاهتمام، الأمر الذي أدى إلى التقصير في درجة تخويل السلطات للموظفين. فالمدير الذكي، على سبيل المثال، الذي يعمل ضمن مجموعة فنية واحدة بإمكانه إطلاق مبادرة مهمة ومن ثم يطلب الحصول على الدعم الكلي، غير أنه بعد مرور أسبوعين، قد يطلق مبادرة جديدة دون أن يوضح ما إذا كان يُفترض بالأفراد التخلي عن المبادرة السابقة أم لا. وبالنسبة للمرؤوسين الذين يأتون في المرتبة الثانية أو الثالثة فقد لاحظوا ذلك السلوك الغريب إلى حد ما، ولذا أخذوا في الاعتماد بصورة أكبر على آرائهم الخاصة حول ما يتعين عليهم القيام به.

بعض أهم الإشارات الدالة على ما يحرص عليه المؤسسون والقادة تُرسَل خلال اللقاءات وكذلك أثناء القيام بالأنشطة الأخرى الخاصة بالتخطيط وإعداد الميزانية، وهو أحد الأسباب التي تجعل من التخطيط وإعداد الميزانية عمليات إدارية لها أهميتها. وبتوجيه التساؤلات للمرؤوسين بصورة دورية حول قضايا معينة يستطيع القادة نقل وجهات نظرهم حول طريقة التعامل مع المشاكل. وقد لا يكون المحتوى الأساسي للخطة له نفس الأهمية التي يتمتع بها التعلم الذي يستمر خلال عملية التخطيط.

أوضح سميثفيلد Smithfield (انظر الفصل الثاني عشر، مؤسسات سميثفيلد) في معرض الحديث عن أسلوبه في التخطيط لمرؤوسيه أنه يريد منهم الاستقلال الذاتي وتحمل المسئولية كاملة على ما يقومون به من عمليات، مع الخضوع للمسائلة المالية، وقد استطاع توصيل هذه الرسالة للموظفين من خلال التركيز فقط على النتائج المالية. وعلى النقيض كان سام شتاينبرج وكن أولسن يوجهان أسئلة مفصلة تغطي كل نواحي عملية التخطيط. وقد عبر شتاينبرج عن هوسه بنظافة المتجر من خلال اعتياده على

إبداء ملاحظات على هذه الأمور، وأنه كان يلاحظ الانصراف عن هذه المعايير بصورة دائمة ومن ثم كان دائم التساؤل عما تم إنجازه لتفادي هذه المسألة في المستقبل. لقد كان افتـــراض أولســـن الذي يقضي بأن المدير الجيد دائماً مـــا يكون على رأس العمل، كان يبرز بوضوح في تســـاؤلاته حول الخطط المستقبلية وكذا حالة الغضب التي تعتريه عندما لا تعكس الخطط معرفة دقيقة بالمسائل المتعلقة بالمنتج أو بالسوق.

حـــالات الانفعـــال الوجدانـــي. يتيـــح المؤسســـون والقادة كذلـــك للأعضاء معرفة اهتماماتهم وذلك باستخدام إشارة أقوى تأثيراً: كانفعالاتهم الوجدانية، خاصة حالات الانفعال الوجداني التي تعتريهم عندما يجدون تعدياً على إحدى قيمهم أو افتراضاتهم. مثل هذه الانفعالات لا تكون بالضرورة واضحة للعيان لأن العديد من المديرين يؤمنون بأن المرء عليه ألا يســـمح لانفعالاته بالتدخل في صنع القرار. ولكن المرؤوســـين بوجه عام يعرفون متى ينتاب رؤســـاءهم الشعور بالانزعاج. ولكن بعض القادة، من الناحية الأخرى، يســـمحون لأنفسهم بإظهار الغضب والانزعاج، بل ويستخدمون هذه المشاعر رسائل للموظفين.

إن المرؤوســـين يجدون حالات الانفعال الوجداني التي تنتاب رؤســـاءهم مؤلمة ومن ثم يحاولون تجنبهم وهم على تلك الحالة. ونتيجة لذلك تتشـــكل سلوكياتهم تدريجياً وفق ما يعتقدون أنه يلبي حاجة القائد، وإذا أعطى هذا الســـلوك بمرور الوقت الثمرة المرجـــوة منه فإنهم لا يكتفون بذلك بل يتبنون افتراضات القائد أيضاً. وعلى ســـبيل المثال، فقد برز اهتمام أولسن بوجود مديري الإنتاج على رأس العمل بشكل واضح في تلك الحادثة التي وقعت أثناء اجتماع اللجنة التنفيذية الذي عُقد عندما كانت الشركة لا تزال في طور النشـــوء. حيث طُلب من كبير المديرين الماليين حديثي التعيين، إعداد تقرير حول وضع نشـــاط الشـــركة، فقام بتحليل خطوط الإنتاج الثلاثة الكبرى وقدم تحليله في هـــذا اللقاء، حيث قام بتوزيع المعلومات التي حصل عليها على الأعضاء ثم أوضـــح أن خطأً واحداً من بين خطوط الإنتاج الثلاثة كان يعاني ضائقة مالية بســـبب انخفاض نســـبة المبيعات، وزيـــادة المخزون، بالإضافة إلى الزيادة الســـريعة في تكلفة الإنتـــاج. وأصبح من الواضح فـــي هذا الاجتماع أن نائب الرئيس المســـئول عن خط الإنتـــاج لم يطّلع على الإحصائيـــات التي أوردها كبير المســـئولين الماليين ومن ثم بدا مُحرجاً إلى حدٍ ما، مما أورده كبير المسئولين الماليين.

وبالمضـــي في عرض التقرير، زادت حالة التوتر في حجرة الاجتماعات لأن كل من كان بهـــا أدرك بأن مواجهة حقيقية على وشـــك الحدوث بين كبير المســـئولين الماليين

ونائب الرئيس. وبعد أن انتهى كبير المسئولين الماليين توجهت أنظار الموجودين إلى نائب الرئيس الذي قال بدوره، إنه لم يسبق له الاطلاع على تلك الأرقام وكان يتمنى أن تكون لديه الفرصة للاطلاع عليها ولهذا السبب لم يقدم أي ردود فورية. عندئذ ثارت ثائرة أولسن، وكان من المدهش للمجموعة كلها، أنه لم يثر على كبير المديرين الماليين ولكن على نائبه. وقد صرح عدد من أعضاء المجموعة في فترة لاحقة بأنهم توقعوا أن تثور حفيظة أولسن على كبير المديرين الماليين لأسلوبه الواضح في الاستعراض بتقديم أرقام لم يسمع بها الحضور من قبل. وعلى أي حال، لم يكن أحد ليتوقع من أولسن أن يصب جام غضبه على نائب الرئيس المسئول عن خط الإنتاج لعدم استعداده للرد على المعلومات التي أوردها كبير المديرين الماليين، كما أن تبرير نائب الرئيس بعدم اطلاعه على هذه البيانات لم تلق آذاناً مصغية. ولذا خاطبه الرئيس قائلاً بأنه لو كان يدير عمله بطريقة سليمة لكان على علم بكافة الأمور، ولتمكن بما لا يدع مجالاً للشك، من تقديم إجابات حول ما يتعين عليه القيام به.

وفجأة أدرك كل شخص أن هذا السلوك الذي اتبعه أولسن يحمل رسالة قوية لهم. حيث توقع بل افترض أن نائب الرئيس المسئول عن خط الإنتاج سيحرص على أن يكون دائماً على رأس العمل الخاص بالنشاط المعني به ولن يخاطر أبداً بأن يضع نفسه في هذا الموقف المحرج ثانية بسبب البيانات المالية. وحقيقة أن نائب الرئيس لم يكن على علم بالأرقام الخاصة بعمله كان إثماً أشد سوءاً من كونه مشكلة. وحقيقة أنه عجز عن الإجابة عن هذه الأرقام المزعجة كان أيضاً إثماً أخطر عليه من أن يقع في مأزق. كما أدرك ثورة أولسن على مدير خط الإنتاج كانت رسالة أكثر وضوحاً من أي خطاب بلاغي حول التفويض والمسئولية ونحوهما.

إذا مضى المدير في إبداء جهله أو عجزه عن إدارة مواقفه الشخصية، لمضى أولسن في صب جام غضبه عليه واتهامه بعدم الكفاءة. وإذا حاول المدير الدفاع عن نفسه من خلال التنويه بأن هذا الموقف كان نتيجة لتصرفات الآخرين الذين لا يخضعون له أو أنه نتيجة لاتفاقات مسبقة عقدها أولسن بنفسه، فإن أولسن يتوجه إليه بالقول بأنه يتعين عليه عرض القضية على الفور لإعادة النظر في الموقف والتفاوض ثانية حول القرار السابق. وبعبارة أخرى، فقد أوضح أولسن، من خلال تلك الأمور التي أثارت الانفعال الوجداني لديه، أن الأداء الضعيف يمكن أن يُغتفر، أما عدم تواجد المرء على رأس العمل وعدم إطلاع الآخرين بما يجري على مسرح الأحداث فهو ما لا يُغتفر.

لقد ظهر افتراض أولسن العميق حول أهمية التمسك بقول الحقيقة بجلاء في اجتماع آخر من اجتماعات اللجنة التنفيذية، وذلك عندما اكتشفوا وجود زيادة في المخزون، وقد نتجت عن أن كل خط من خطوط الإنتاج، وأثناء عمله على توفير الحماية لنفسه، قد زاد من أوامر التصنيع بنسبة بسيطة، وقد تسبب تراكم هذه النسب البسيطة في جميع خطوط الإنتاج في إحداث زيادة هائلة في المخزون، وهو ما تنصلت منه إدارة التصنيع لأنها لم تنتج إلا النسب التي طلبتها خطوط الإنتاج.

أوضح أولسن في اللقاء الذي تم خلاله استعراض هذا الموقف، أنه نادراً ما غضب بهذه الدرجة إلا لأن مدير خط الإنتاج قد كذب عليه. وذكر صراحة بأنه إذا عثر ثانية على أحد المديرين يفرط في إصدار أوامر إنتاج، فإن ذلك سيكون مدعاة لفصله فوراً من العمل مهما كانت الأسباب. كما تم استبعاد الاقتراح بأن التصنيع سوف يعوض الزيادة في المبيعات، لأن ذلك قد يزيد المشكلة تفاقماً. بالإضافة إلى أن فكرة وجود مهمة كامنة في حين تسعى المهمة الأخرى لمعرفة كيفية تعويض هذه المهمة قد أطاحت تماماً بافتراضات أولسن حول الطريقة التي يجب بها إدارة مشروع فعال.

لقد تقاسم كل من شتاينبرج وأولسن الافتراض القائل بأن إشباع حاجات العميل كانت أحد أهم طرق ضمان نجاح المشروع وكان أكثر انفعالاتهم الوجدانية تحدث باستمرار حينما ينمو إلى مسامعهم أن العميل لم يلق معاملة حسنة. وفي تلك الحالة كانت الرسائل الرسمية التي تجسدت في معتقدات الشركة ونظام المكافآت الرسمية، تتماشي مع الرسائل الضمنية التي يمكن استنتاجها من انفعالات المؤسسين. وفي حالة شتاينبرج، كانت احتياجات العميل مقدمة حتى على حاجة فريق العمل، كما أن أحد الأسباب التي قد تزج بعضو فريق العمل في المتاعب هي إساءته معاملة أحد العملاء.

نتائج مستنبطة من الأمور التي لا يهتم القادة بها. الدلائل الأخرى المهمة التي يفسرها المرؤوسون على أنها دليل على افتراضات القائد هي تلك التي لا يُظهر القادة تفاعلاً معها. فكان المديرون في شركة المعدات الرقمية، على سبيل المثال، يواجهون متاعب حقيقية وبشكل متكرر بسبب تجاوز المبالغ المخصصة، ومواعيد تأخير التسليم، ومنتجات معيبة، لكن نادراً ما كانت تتسبب هذه المشاكل في انتقادات إذا أثبت المدير أنه كان على رأس العمل. لقد كانت المشاكل أمرًا متوقعاً وكان يُفترض فيها أن تكون حالة طبيعية واردة الحدوث في القيام بعمل ما، غير أن العجز في التعامل مع هذه الحالة بنجاح والسيطرة عليها هو الأمر الذي لا يمكن قبوله. وكثيراً ما يجد المرء في أقسام تصميم الإنتاج في شركة المعدات الرقمية، زيادة كبيرة في حجم الموظفين،

وميزانيــات عالية، وإدارة مهملة في ضبط الإنفاق، غير أن النقد لم يكن لينتج عن أي من هذه الأمور. وقد كان المرؤوســون على صواب في تفســيرهم لهذا الأمر على أن طرح المرء منتجاً جديداً كان أكثر أهمية من قيامه بضبط الإنفاق.

التضارب والصراع. الجمــع بين ما يقوم به القادة المؤسســون ومــا لا يهتمون به قد يمثــل تحدياً لعملية فك الرمــوز؛ لأنها تعكس المجالات التي ربمــا تواجدت فيها الصراعات غير المدركة. على ســبيل المثال، كان الاهتمام الواضح بالعملاء في شركة المعدات الرقمية يعكســه الانفعالات الوجدانية التي تنشــأ عقب شــكوى العميل. إلا أن هــذا التوجــه صاحبه حالة من الكبرياء الضمنــي إزاء فئات معينة من العملاء؛ إذ يفترض المهندسون في كثير من الأحيان أنهم على علم بما يرغب العميل فيه من حيث طريقة تصميم المنتج، وقد عزز أولســن هذا التوجه بشــكل ضمني وذلك بعدم تفاعله معــه بطريقة علاجية عندما بادر المهندســون بإبداء مثل هــذه التوجهات. ولم وتكن توجهات أولســن نفسه نحو العملاء، المتقدمين تقنياً إلى حد ما، واضحة ولكن تأييده الضمني لســلوك المهندســين الذين يعملون لديه، جعل من الممكن للآخرين الزعم بأن أولســن يؤمن في أعماق نفسه بأنه على علم باحتياجات العملاء ذوي مستوى معرفي تقني أقل.

وتتمثل بعض الآليات التي يستخدمها القادة لنقل معتقداتهم وقيمهم وافتراضاتهم في التصرفات الواعية المتعمدة، كما يتمثل البعض الآخر في التصرفات اللاشــعورية والتي قد لا تكون مُتَعمَّدة (كوندا Kunda 1992). كما أن القائد ربما يقوم بالاعتراض وربما بتوصيل رســائل متناقضة فيما بينها (كيتــس دي فريس وميلر Kets de Vries and Miller, 1987). كان ســام شــتاينبرج أحد القادة الذين تناولناهم بالدراسة في الفصل الثاني عشر، حيث أعلن، بشكل رسمي، عن فلسفته في التفويض واللامركزية، إلا أنه أبقى على أســلوبه المحكم في مركزية السيطرة، كما أقحم نفسه وبشكل متكرر في جميع التفاصيل، ولم يشــعر بحرج من الاســتمرار في الالتزام بالســلم الوظيفي. أماكن أولســن فقد أرسل إشــارات متضاربة اختلفت بين البســاطة والتعقيد، فبينما كان ينادي دوماً بالأســلوب البســيط الذي تتحدد فيه مسؤولية كل فرد بوضوح، أظهر أســلوبه في اتخاذ القرار درجة عالية مــن التعقيد حيث كان على العديد من المديرين لديــه إخضاع حلولهم المقترحة للعديــد من اللجان. وقد أدرك قدامى المديرين الذين تربوا بين جدران هذه الشــركة أن المرء بإمكانــه الجمع بين الأمرين في آن واحدٍ، في حين أن المديرين الجــدد يجدون، في كثير من الأحيان، صعوبة في التعامل مع الأمور

التي يعتريها تضارب صارخ. وقد كان أولسن يميل إلى البساطة والوضوح وتحقيق درجة عالية من التعاون. هذا من ناحية، ومن الناحية الأخرى، كان كثيراً ما يدعم بل يشجع على التداخل والغموض والروح التنافسية.

سوف يتقبل المرؤوسون هذه التناقضات ويؤقلموا أنفسهم عليها، ذلك مرجعه من ناحية أن المؤسسين والمالكين وغيرهم من ذوي المناصب العليا، دائماً يُخولون الحق في هذا الاختلاف أو أن يكونوا من القوة بمكان بحيث لا يمكن مجابهتهم. ولذا فالثقافة الناشئة لن تعكس افتراضات القائد فحسب بل ستعكس أيضاً محاولات التأقلم الداخلي التي يقوم بها المرؤوسون بهدف إدارة المنظمة بدلاً من القائد أو بالمشاركة معه. وقد تطور المجموعة آلية تعويضية بناءً على تصرفها في بعض الأحيان، إذ ينطلق من الافتراض القائل بأن القائد شخصية عبقرية مبدعة له خاصيته في التفكير، مثل حماية المديرين حتى تقي المنظمة من مواجهة أشكال الخلل الوظيفي في سلوك القادة. وفي بعض الحالات الأخرى فإن أسلوب المنظمة في التشغيل سوف يعكس النزعات والصراعات اللاشعورية التي يواجهها المؤسس، والتي تدفع بعض العلماء لتسمية مثل هذه المنظمات "بالمنظمات المضطربة" (كيتس دي فرايس وميلر Kets de Vries and Miller, 1989, 1987). ومن الناحية الأخرى فإن المرؤوسين أو مجلس الإدارة قد يتعين عليهم التوصل إلى طرق لإبعاد المؤسس عن المنظمة كليةً، تماماً كما حدث مع عدد من شركات الجيل الأول.

وخلاصة القول إن ما يحرص القادة على الاكتراث له ورصد المكافآت له والسيطرة عليه وكذا التفاعل وجدانياً معه، إنما يعكس أولوياتهم وأهدافهم وافتراضاتهم بشكل واضح. فإذا كان اهتمامهم منصباً على العديد من الأشياء أو كان نمط اهتمامهم غير متسق، فإن المرؤوسين سوف يركنون إلى استخدام إشارات أخرى أو يعتمدون على خبراتهم الخاصة للوقوف على الأمور مناط الاهتمام، مما يؤدي إلى مزيد من مجموعات متنوعة من الافتراضات وكذا العديد من الثقافات الفرعية.

ردود فعل القائد تجاه المواقف الحرجة والأزمات التنظيمية:

عندما تواجه إحدى المنظمات مشكلة ما، فإن الأسلوب الذي يتعامل به القادة وغيرهم مع هذه المشكلة يتمخض عن معايير، وقيم، وإجراءات عمل جديدة، كما يوحي بافتراضات كامنة لها أهميتها. فالأزمات أمر ملحوظ خاصة في عملية تكوين الثقافة وانتقالها وذلك لأن المشاركة الوجدانية المتزايدة خلال تلك الفترات تزيد من كثافة

التعلم. كما تزيد الأزمات من حدة القلق، في حين أن الحاجة لتقليل الإحساس بالقلق يعد باعثاً قوياً على التعلم. فإذا جمع بين الأفراد تجارب وجدانية مكثفة وتعلموا بشكل جماعي كيف يقللون إحساسهم بالقلق، فإن من المحتمل أن يتذكروا ما تعلموه ويعتادوا تكرار ذلك السلوك لتجنب الإحساس بالقلق.

ومن ذلك أن إحدى الشركات شارفت على الإفلاس حين بالغت في التصميم الهندسي لمنتجاتها، ومن ثم جاءت أسعارها شديدة الارتفاع. وبعد مرور عدة سنوات أعلن السوق عن طلبه لمنتجات أعلى سعراً وجودة، إلا أن هذه الشركة لم تقدر على إنتاج منتج بهذه المواصفات؛ لأنها لم تستطع أن تقهر هاجس القلق، الذي استقر في ذاكرتها، من عدم القدرة على الخروج بمثل هذا المنتج.

ومما لا شك فيه أن ما يُعرف بالأزمة، يعد جزئياً مسألة إدراك، فربما اكتنف البيئة الخارجية خطر حقيقي، وربما لا، في حين أن ما يُعتبر خطراً في حد ذاته يكون في أكثر الأحوال انعكاساً للثقافة. ولتحقيق الهدف من هذا التحليل نقول إن الأزمة هي ما يُنظر إليها على أنها أزمة وهي ما ينظر إليه المؤسسون والقادة على أنه أزمة. فالأزمة التي تنشأ حول القضايا الكبرى للبقاء الخارجي، هي الأكثر فعالية في الكشف عن الافتراضات العميقة للقادة، ولذا فهي الأكثر قابلية لأن تكون هي الدواعي التي تصبح عندها تلك الافتراضات أساساً للتعلم المشترك ومن ثم ترسيخها.

وكما جاء في القصة التي رويت عن توم واتسون Tom Watson، في سياق اهتمامات شركة IBM بالأفراد وتطوير الإدارة، فقد قام أحد الموظفين التنفيذيين الجدد، باتخاذ بضعة قرارات غير صائبة، مما كلف الشركة عدة ملايين من الدولارات. فتم استدعاؤه للحضور إلى مكتب واتسون حيث أدرك تماماً بأنه مفصول من العمل. فقال، عند دخوله مكتب واتسون، «أعتقد بأن لديك الرغبة في فصلي من العمل بعد هذه الأخطاء.» فأجابه واتسون، «لا إطلاقاً أيها الشاب؛ فقد أنفقنا هذه الملايين من الدولارات فقط لنعلمك».

لقد واجهت منظمات عديدة أزمة انخفاض المبيعات، والزيادة في المخزون، وتقادم التكنولوجيا، وما نتج عن ذلك من حتمية الاستغناء عن الموظفين حتى تتمكن من خفض التكلفة. إن الطريقة التي يتعامل بها القادة مع مثل هذه الأزمات تكشف بعضاً من افتراضاتهم حول أهمية الأفراد ووجهة نظرهم في الطبيعة الإنسانية.

ويذكر أوتشي Ouchi، (١٩٨١) عدة أمثلة مثيرة آثرت خلالها شركات الولايات المتحدة إيقاف الموظفين عن العمل على أن تسير قدماً في منح الموظفين أسابيع عمل قصيرة أو استقطاع جزء من أجور جميع الموظفين والمديرين لتتمكن من إدارة تقليل التكلفة بدلاً من تقليل الأفراد.

لقد برز افتراض شركة المعدات الرقمية الذي تقول فيه «إننا أسرة يعتني بعضنا ببعض» خلال فترات الأزمات. وعندما كانت الشركة تبلي بلاءً حسناً، كان أولسن في كثير من الأحيان تنتابه حالة من الانفعالات الوجدانية تعكس قلقه من شعور الموظفين لديه بالرضا عن النفس. ولكن عندما كانت المصاعب تواجه الشركة لم يكن أولسن ليعاقب أحداً أو يظهر استياءه، بل يتحول إلى شخصية الأب القوي الذي يساند أبناءه، ليؤكد للعالم الخارجي ولموظفيه أن الأمور لم تكن بهذا السوء الذي بدت عليه، وأن الشركة تتمتع بقوى هائلة تضمن لها النجاح في المستقبل، وأن الأفراد لا يجب أن ينشغلون بمسألة الفصل من العمل لأن الأمور سوف يتم السيطرة عليها بخفض نسبة التوظيف.

ومن الناحية الأخرى، أظهر شتاينبرج عجزه عن الاهتمام بصغار المديرين لديه وذلك باتباعه أسلوب العقاب عندما تتأزم الظروف أمامه، وتهوره في فصل الموظفين في بعض الأحيان ليعاود استقدامهم مرة أخرى، لأنه أدرك إلى أي مدى كان دورهم مهماً في تشغيل الشركة. وهذا الأمر جعل من الشركة منظمة قائمة على عدم الثقة وغياب الولاء، مما جعل الموظفين الجيدين يقدمون على ترك العمل بها عندما تتراءى لهم فرصة أفضل.

قد تكشف الأزمات التي تنشأ حول قضايا التكامل الداخلي أيضاً عن افتراضات القائد وتعمقها. فقد وجدت أن الوقت المناسب لملاحظة المنظمة عن كثب هو عند القيام بأعمال عصيان. فالكثير من الجوانب الثقافية للمنظمة ترتبط بنظام التسلسل الوظيفي والنفوذ والسلطة والتأثير، لدرجة تجعل من آلية النزاع واجبة التفعيل على نحو مستمر وكذا اعتمادها بصورة دائمة. ما من فرصة أفضل، لأن يُصدر القادة فيها إشارات حول افتراضاتهم عن الطبيعة والعلاقات الإنسانية من أن يجد القادة أنفسهم في موقف التحدي.

على سبيل المثال، كشف أولسن، بوضوح وفي مناسبات متكررة، عن افتراضاته بأنه لا يشعر بأنه يعرف الأمور جيداً بسلوكه المتسامح بل والمحفز عندما يتجادل معه المرؤوسون أو يعلنون عدم طاعتهم له. فقد أشار إلى أنه كان بالفعل يعتمد على

مرؤوسيه في معرفة ما هو أفضل وأنه عليهم عدم طاعته إذا رأوا أنهم على صواب. وعلى النقيض من ذلك يصر أحد رؤساء البنوك الذين سبق لي العمل معهم، على أنه أراد من مرؤوسيه أن يكترثوا لأنفسهم، ولكن هذا السلوك أخفى وراءه تلك الدعوى المعلنة. وخلال أحد اللقاءات المهمة التي جمعت كل الموظفين، ارتكب أحد المرؤوسين، أثناء محاولته تأكيد ذاته، بعض الأخطاء البسيطة في عرضٍ قدمه. فما كان من رئيس الشركة إلا أن ضحك مما حدث من الموظف وسخر منه. وعلى الرغم من أن الرئيس اعتذر له فيما بعد وقال إنه لم يقصد الإساءة إليه، فإن الإساءة قد حدثت بالفعل. جميع المرؤوسين الذين شاهدوا الواقعة فسروا ذلك الانفعال على أن الرئيس لم يكن جاداً في تفويضهم وإعطائهم دوراً أكثر حزماً. حيث لا يزال يضع نفسه موضع الحكم عليهم ومن ثم لا يزال يعتمد على افتراضه بأنه يعرف أفضل منهم.

كيف يقوم القادة بتخصيص الموارد؟

رصد الميزانيات في منظمة ما يُعد عملية أخرى تميط اللثام عن افتراضات القائد ومعتقداته. فالقائد، على سبيل المثال، الذي يكره أن يقع في الدين سوف يدعم عملية تخطيط الميزانية من خلال رفضه للخطط التي تميل للاعتماد بشكل كبير على الاقتراض ويفضل الاحتفاظ بالسيولة قدر المستطاع، ولذا فهو يقوض الاستثمارات المحتملة. وكما أوضح دونالدسون ولورش Donaldson and Lorsch (1983) في الدراسة التي أجرياها حول صنع القرار لدى الإدارة العليا، أن معتقدات القائد حول الكفاءة المميزة للمنظمة التابعة له، ومستوى الأزمات المالية الذي يمكن قبوله، وكذا الدرجة التي يجب على المنظمة أن تحقق فيها الاكتفاء الذاتي على المستوى المالي، كل ذلك يؤثر بشدة على تحديد الأهداف، وسبل تحقيقها، والطرق التي يجدر اتباعها في عقد الاتفاقات. مثل هذه المعتقدات ليست معياراً تُتخذ القرارات وفقاً له فحسب، بل إنها تُعد قيوداً على صنع القرار من حيث أنها تحدُ من إدراك أهمية البدائل.

لقد كشفت عمليات تخصيص الميزانية والموارد التي جاء بها أولسن، عن إيمانه بنظام التدج من الأسفل إلى الأعلى، حيث أصر على رفضه السماح للإدارة العليا بتحديد الأهداف، أو وضع الإستراتيجيات، أو تحديد الغايات، بل فضل على ذلك تحفيز المهندسين والمديرين الأقل رتبة على وضع خطط عمل وتحديد الميزانيات التي سيتم اعتمادها من قبله ومن قِبَل المديرين التنفيذيين الأعلى إذا كانت ذات جدوى. فقد كان على قناعة بأن الموظفين سوف يبذلون أقصى ما في وسعهم وسيظهرون

أقصى درجات الالتزام في المشاريع والبرامج التي اخترعوها وباعوها بأنفسهم وكانوا مسئولين عنها.

هذا النظام تسبب في حدوث مشاكل عندما كانت شركة المعدات الرقمية آخذة في النمو، حيث وجدت نفسها تعمل بصورة كبيرة في بيئة تنافسية تجعل تحكمها في التكاليف أمراً ضرورياً. حيث كانت الشركة في أيامها الأولى قادرة على الاستثمار في كافة المشاريع بغض النظر عن جدواها. وفي أواخر الثمانينيات من القرن العشرين كان أحد أخطر القضايا في ذلك الحين هو كيفية الاختيار من بين عدد من المشروعات التي تتساوى في كونها جميعاً مشروعات جيدة عند عدم توافر ما يكفي من الموارد لتمويلها جميعاً. ولقد كان من نتائج محاولة توفير التمويل لجميع المشروعات أن تأخر العديد من المشروعات الرئيسة، ليكون ذلك أحد العوامل وراء الفشل الذريع لشركة المعدات الرقمية بوصفها منظمة أعمال (شاين Schein . 2003).

نموذج القدوة المتعمدة والتعليم والتدريب:

إن المؤسسين وقادة المنظمات الجدد بوجه عام يبدو أنهم يدركون أن سلوكهم الظاهري له قيمة عظيمة في توصيل الافتراضات والقيم إلى الأعضاء الآخرين، وبخاصة الجدد. حيث قام أولسن وبعض من كبار المديرين التنفيذيين في شركة المعدات الرقمية بتصوير أشرطة فيديو أوضحوا فيها فلسفتهم بصراحة وعرضوها على الأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها جزءاً من برنامج التدريب الأولي. وعلى أية حال فإن هناك اختلافاً بين الرسائل التي نقلتها أشرطة الفيديو هذه أو الخطابات المعدة مسبقاً كالخطابات التي يلقيها القائد ترحيباً بقدوم الأعضاء الجدد، وبين الرسائل التي يتلقوها عندما يلاحظون تصرفات هذا القائد غير الرسمية. هذه الرسائل غير الرسمية تعد أقوى آليات التدريب والتعليم.

أعرب شتاينبرج، على سبيل المثال، عن حاجته إلى الانخراط في جميع الأمور والاطلاع على كافة التفاصيل من خلال زياراته المتكررة وإجراءات الفحص الدقيقة التي يقوم بها فور وصوله. وعندما ذهب لقضاء العطلة كان يداوم على الاتصال بالمكتب يومياً في ساعة محددة ويسأل عن كل شئون العمل بشكل تفصيلي. وقد استمر هذا السلوك حتى بعد تقاعده حيث كان يتصل يومياً بالشركة من منزله الذي يبعد آلاف الأميال. وكان يأمل من وراء تساؤلاته ومحاضراته واهتمامه الشخصي بالتفاصيل، أن يبين لغيره من المديرين معنى كون المرء متواجداً على رأس العمل. وكان

شتاينبرج يعمد من خلال ولائه الراسخ لأعضاء أسرته تعليم موظفيه كيفية النظر إلى أعضاء الأسرة وحقوق مالكي الشركة.

حاول أولسن صراحة أن يقلل من الأهمية التي يحتلها المنصب والتسلسل الوظيفي داخل شركة المعدات الرقمية، وذلك لافتراضه الذي يقول بأن الأفكار الجيدة قد تخرج من أي شخص في أي منصب كان. حيث نقل هذا الافتراض إلى موظفيه بطرق عديدة رسـمية وغير رسمية. فعلى سبيل المثال، كان يمتلك سيارة صغيرة، وكان مكتبه بعيداً عن التكلف، ولم يكن يرتدي ملابس رسمية، وكان يقضي ساعات عدة في التجول بين الموظفين على مختلف مستوياتهم الوظيفية وذلك للتعرف عليهم بصفة شخصية.

أحد الأمثلة الأكثر وضوحاً على هذا النمط من التدريب نراه في شـركة شتاينبرج عندما اسـتقدمت أسرة شـتاينبرج أحد المديرين السـابقين وعينته في منصب كبير المديرين التنفيذيين بعد أن أخفق العديد من المديرين التنفيذيين السـابقين. وكان من أول مـا قـام به هذا المدير التنفيذي أن أوضح في اجتمـاع كبير طريقته الخاصة في تحليل أداء الشركة والتخطيط لمستقبلها، حيث توجه إلى المجموعة قائلاً: «أضرب لكم الآن مثـالاً جيداً على نمط التخطيط والإدارة الجيدة الذين أريدهما لهذه الشـركة.» وحينئذ أمر المدير التنفيذي الأساسـي لديه بأن يعد خطة طويلة المدى بالصيغة التي انتهى تواً منها، ثم حدد للحضور وقتاً يسـتعدون فيه للقيام بعرض خططهم وفق هذه الصيغـة الجديدة. وخلال الاجتماع الخاص بعرض المهام قـام بتدريبهم على القيام بعرض المهام والتعليق على كل منهم، وتصويب منهجهم عندما يشعر بأنهم ابتعدوا عن الهـدف المرجو، كما يحدد لهم موعداً نهائياً آخـر لتحقيق الأهداف التي ذكروها في الخطط التي تقدموا بها. وقد توجه، بشكل شخصي، إلى أحد المراقبين لهذا الاجتماع ليخبره بأن المنظمة ظلت تقريباً بدون تخطيط لعشرات السنين، وأنه يأمل في الشروع في التخطيط الإسـتراتيجي لها بصورة رسـمية وذلك في محاولة منه لتقليل العجز الهائـل الـذي تعانية المنظمة. وكان عليه، من وجهة نظـره، أن يُحدث تغييراً كلياً في عقلية المرؤوسـين وهو الأمر الذي شعر بأنه يتطلب منه القيام بالتعليم ووضع النماذج والتصويب والتدريب.

كيف يخصص القادة المكافآت والمناصب؟

يقف أعضاء أي منظمة على حقيقة ما توليه المنظمة تقديرها وما تعاقب عليه من خلال الخبرة التي تتكون لديهم من الترقيات والأداء والتقييم والمناقشات التي يُجرونها

مع الرئيس. فطبيعة السلوك سواء المستحق للمكافآت أو الجزاءات تحمل الرسائل المرجوة منه، وكذا فإن طبيعة المكافآت والجزاءات نفسها تحمل الرسائل المرجوة منها أيضاً. ويستطيع القادة، بسرعة، أن يوصلوا أولوياتهم وقيمهم وافتراضاتهم إلى مرؤوسهم من خلال المضي في ربط المكافآت والجزاءات بالسلوك المهتمين به.

إن الممارسات الفعلية – أي ما يحدث بالفعل – وليس الأمور المعتنقة أو المنشورة أو المنادى بها، هي ما أشير إليه في هذا المقام. فعلى سبيل المثال كان من المتوقع من كل من مديري الإنتاج في شركة جنرال فودز أن يضع برنامجاً تسويقياً ناجحاً لما ينتجه كل منهم، وبعد مرور ثمانية أشهر تمت مكافأتهم بنقلهم لإدارة منتج أفضل. ولأن نتائج البرنامج التسويقي لا يمكن معرفتها خلال ثمانية عشر شهراً، فإن ما يستحق المكافأة بالفعل كان مدير الإنتاج على أدائه بشأن وضع برنامج تسويقي «جيد» والذي يقاس بقدرته على إقناع كبار المديرين الذين يقومون بدورهم باعتماده، وليس من خلال الأداء النهائي للمنتج داخل السوق.

كان الافتراض الضمني يقضي بأن كبار المديرين هم وحدهم من يُوثَق بهم في إجراء تقييم دقيق للبرنامج التسويقي، ولذا فإنه حتى وإن كان مدير الإنتاج مسئولاً من الناحية الفنية عن منتجه، إلا أن كبير المديرين، في حقيقة الأمر، هو المسئول الفعلي عن إطلاق برامج تسويقية عالية التكلفة. وكانت كيفية تطوير برامج تتمتع بمواصفات ونمط صحيح من وجهة نظر كبار المديرين هو الأمر الذي تعلمه صغار المديرين من ذلك. فإذا استمر صغار المديرين في إيهام أنفسهم بأن لهم استقلالية اتخاذ القرار، فإن عليهم النظر في سذاجة المكافآت النسبية التي تمنح للمديرين الناجحين؛ حيث يُسند إليهم إدارة منتج أفضل، وربما حصلوا على منصب أفضل بعض الشيء، ويحصلون على علاوة كبيرة، ولكنهم لا يزالون يقومون بعرض برامجهم التسويقية على كبار المديرين لمراجعتها حيث يستغرق الإعداد لمثل هذه العروض، حتى مع كبار مديري الإنتاج، قرابة أربعة أو خمسة أشهر كل عام. فالمنظمة التي تبدو وقد خولت مديري الإنتاج بها قدراً كبيراً من السلطة، كانت في الحقيقة تحدُّ وبدرجة كبيرة من حريتهم وتدربهم بانتظام على التفكير بمنهج كبار المديرين.

وللتأكيد من جديد على النقطة الأساسية نقول إن المؤسسين أو القادة إذا كانوا يسعون لتأمين نقل قيمهم وافتراضاتهم للآخرين، فإن عليهم اعتماد نظام المكافآت والترقيات والمناصب التي تتفق وتلك الافتراضات. إنه على الرغم من أن الرسالة

تصل في بادئ الأمر عن طريق السلوك اليومي للقائد، فإنه يتم تقييمها على المدى البعيد من خلال ما إذا كانت المكافآت المهمة تتحدد بشكل متسق مع ذلك السلوك اليومي أم لا. فإذا كانت مستويات نقل الرسالة هذه غير متسقة، فإن المرء سيجد نفسه أمام منظمة متضاربة، لا تمتلك ثقافة واضحة بل ليس لها ثقافة على الإطلاق من حيث المستوى التنظيمي الكلي.

كيف يقوم القادة بالاستقطاب والاختيار والترقية والفصل؟

تعد عملية اختيار الأعضاء الجدد واحدة من أكثر الطرق إحكاماً وفعالية، وهي التي يغرس القائد خلالها افتراضاته ويخلدها. فعلى سبيل المثال يفترض أولسن بأن أفضل الطرق لبناء منظمة هو تعيين أفراد أذكياء ماهرين، أقوياء، يتمتعون بروح الاستقلالية، ونعطيهم قدراً كبيراً من المسئولية واستقلالية الذات. ومن الناحية الأخرى، قامت شركة سيبا-جايجي، بتعيين أفراد يتمتعون بدرجة كبيرة من التعليم والذكاء ليكونوا أكثر تلاؤماً مع ثقافة المنظمة التي تطورت على مدى قرن من الزمان.

تضمين هذه الآلية الثقافية يعد أمراً دقيقاً لأنها تُمارَس داخل معظم المنظمات دون وعي منها. ويميل المؤسسون والقادة إلى أولئك المرشحين الذين يشبهون الأعضاء الحاليين في أسلوبهم وافتراضاتهم وقيمهم ومعتقداتهم، حيث يُنظر إليهم على أنهم أفضل المُعَينين ومن ثم تلصق بهم خصال تبرر تعيينهم، إلا إذا اضطلع شخص من خارج المنظمة في عملية التوظيف بشكل صريح، فلن يكون هناك ثمة سبيل لمعرفة مدى سيطرة الافتراضات الضمنية الحالية على تصورات القائمين على التوظيف تجاه المتقدمين لشغل الوظائف.

وإذا لجأت المنظمات لشركات التوظيف، فإن ذلك يطرح تساؤلاً مهماً حول مدى تفهم شركات التوظيف لبعض المعايير الضمنية التي ربما مارستها المنظمة. ولأنها تُمارَس خارج النطاق الثقافي للمنظمة الراعية للتوظيف، فهل تتحول إلى أداة تكرار أو وسيلة تغيير للثقافة الضمنية؟ وهل يدركون قوتهم في هذا الصدد؟ هل تتبنى المنظمات التي تعمل بمنأى عن شركات التوظيف هذا المنهج، لتربأ بنفسها عن سياسة التحيز في التوظيف؟ ومن الواضح في كل الأحوال، أن القرارات المبدئية الخاصة باختيار أعضاء جدد، والتي تلبي المعيار المستخدم في نظام الترقيات، هي آليات فعالة لترسيخ الثقافة وتخليدها خاصة عندما تأتي مصحوبة بأساليب الاندماج الاجتماعي الموضوعة لنقل الافتراضات الثقافية.

ومن أكثر ما يعزز الافتراضات الأساسية هو معيار من يحصل على الترقية ومن لا يحصل عليها، من يتقاعد مبكراً ومن يتم تسريحه من العمل فعلياً بفصله أو إحالته إلى وظيفة تعتبر أقل أهمية، أو حتى «إبعاده بتوليته منصباً أعلى» بالنسبة لذوي المناصب العليا. وبالنسبة لشركة المعدات الرقمية فإن أي موظف لا يتمتع بدرجة كافية من الألمعية والذكاء تمكنه من المشاركة من لعبة مناقشة الأفكار والدفاع عن أفكاره الشخصية، فإنه سرعان ما يجد نفسه منعزلاً حيث يتم تسريحه من العمل في نهاية المطاف وبشكل مهذب بعد استمرار تجاهل الآخرين له. مثل هذا النمط من العزلة يحدث في شركة سيبا جايجي إذا كان الموظف لا يكترث للشركة أو منتجاتها أو الإدارة العليا. فلم تكن الشركة تُسرح الموظفين من العمل إلا في حالة ثبوت عدم أمانتهم أو لسلوكهم غير الأخلاقي، إلا أن مثل تلك العزلة أصبحت أشبه بالطرد في مفهوم كلتا الشركتين.

آليات الترسيخ الأساسية:

بعض الملاحظات الختامية:

تتفاعل جميع آليات الترسيخ هذه ويعزز بعضها بعضاً في حالة ما إذا كانت معتقدات القائد الشخصية وقيمه وافتراضاته متسقة. وإنني بالشروع في وضع هذه الفئات، إنما أحاول تحديد الطرق العديدة المختلفة التي يمكن للقادة من خلالها نقل افتراضاتهم للآخرين. فمعظم الموظفين الجدد في منظمة ما يمتلكون مخزوناً ضخماً من البيانات التي تتيح لهم سبر غور افتراضات القائد الحقيقية. ولذا فإن معظم عمليات الإندماج الاجتماعي تترسخ في نظام العمل اليومي المعتاد للمنظمة. وليس من الضروري أن يشارك الموظفون الجدد في تدريبات خاصة أو حلقات تعليمية لمعرفة الافتراضات الثقافية المهمة. وقد أصبحت هذه الأمور واضحة تمام الوضوح من خلال السلوك اليومي للقادة.

آليات التعزيز والتوضيح الثانوية:

يُعد التصميم والهيكل والشكل الهندسي والطقوس والقصص بالإضافة إلى التصريحات بالنسبة لمنظمة ما ناشئة أدوات تعزيز ثقافية وليست أدوات لخلق الثقافة. فبمجرد أن تنمو المنظمة وتحقق الاستقرار، تظهر هذه الآليات نفسها لتكون آليات أساسية لتكوين الثقافة التي سوف تفرض قيوداً على القادة فيما بعد. غير أن هذه

الآليــات تعد آليات ثانوية في نظر تلك المنظمات المتنامية؟ لأنها لا تعمل إلا إذا كانت متســقة مع الآليات الأولية التي سبق الحديث عنها. فعندما تتسق هذا الآليات فإنها سوف تنهض لبناء أيديولوجيات تنظيمية، ومن ثم صبغ الكثير من الأمور غير الرسمية المكتســبة في البداية بالطابع الرســمي. أما إذا كانت هذه الآليات غير متسقة، فإنها إما أن يتم تجاهلها أو أن تكون سبباً في الصراع الداخلي.

يمكــن النظر إلى كل تلك الآليات الثانوية فــي هذه المرحلة على أنها نتاج صنعي ثقافــي علــى درجة كبيرة من الوضــوح، إلا أنه قد يكون من الصعب تفســيره بدون المعرفــة التي يتمتع بها عضو المنظمة الداخلي والمســتقاة من ملاحظته لســلوكيات القائــد. وحينما تكون المنظمة في طور النشــوء، فإن الافتراض الســائد يبرز دوماً بوضوح فيما يبديه القادة من ســلوك شخصي، وليس من خلال القرارات المكتوبة أو المســتقاة من التصميمات المرئية والقرارات والطقوس والقصص والفلسفات المعلنة. وعلــى الرغــم من ذلك فإن هذه الآليات الثانوية، وكما ســنرى لاحقاً، من الممكن أن تكــون عاملاً قوياً في تخليد الافتراضات حتى وإن كان القادة الجدد لمنظمة ناشــئة يفضلون تغييرها.

التصميم والهيكل التنظيمي:

بينما كنت ألاحظ المجموعات التنفيذية في أثناء عملها، ولاسيما مجموعات الجيل الأول التي تنضوي تحت قيادة مؤسس المنظمة، لاحظت أن تصميم المنظمة – وطريقة تقسيم خطوط الإنتاج، والمناطق التسويقية، والمسئوليات الوظيفية – تكشف عن درجة كبيرة من العاطفة إلا أنها لا تعكس الكثير من الســلوك المنطقي. إن متطلبات المهمة الأساســية – والتــي تكمن في كيفية تنظيم المنظمة بحيــث تضمن البقاء في المحيط الخارجــي – تبــدو مختلطة بافتراضات قويــة حول العلاقات الداخليــة والنظريات الخاصة بكيفية إنجاز المهام والتي تعتمد كثيراً على خلفية المؤسس أكثر من اعتمادها على تحليل الوضع الحالي.

غالباً ما يكون للمؤسسين نظريات قوية حول كيفية تنظيم المؤسسة لتحقيق أقصى درجات الفعالية. إذ يزعم البعض بأنهم لا يقررون إلا الصواب، ولذا فهم يضعون نظام تدرج وظيفي محكماً بالإضافة إلى السلطات شديدة المركزية. في حين يزعم البعض الآخر بأن قوة منظماتهم تنبع من قوة موظفيهم، ولذا فهم يؤسســون منظمة لامركزية بدرجة كبيرة تقلص دور الســلطة قدر الإمكان. غير أن البعض ممن كانوا على شاكلة

أولسـن يرى أن قوتهم تكمن في الحلول المدروسة، ومن ثم فهم يقومون بتوظيف أفراد أقويـاء غيـر أنهم يضعون بناءً يجبر مثـل هؤلاء الموظفين على تـدارس الحلول التي يطرحونها مع بعضهم البعض ليضعوا بذلك حجر الأسـاس لمنظمة قياسـية. ويؤمن بعض القادة بسياسة تقليل الاعتماد المتبادل حتى يضمن استقلال كل وحدة من وحدات المنظمة، بينما يؤمن البعض الآخر بسياسة إجراء الفحوصات والتوازنات حتى لا تعمل أي وحدة من وحدات المنظمة بشكل مستقل.

كمـا تختلف المعتقدات كذلك حول معدل الاسـتقرار الذي يتعين أن يكون عليه بناء معين، عند بعض القادة الذين يسـعون للتوصل إلى الحل والتمسـك به، في حين يقوم القـادة الآخرون من أمثال أولسـن بإعادة تصميم المنظمة بشـكل دائم بحثاً عن حلول تناسـب المشـاكل المحتملة للظروف البيئية المتغيرة. فالتصميـم الأولي للمنظمة وكذا عمليات إعادة التنظيم الدوري التي تمر بها الشـركات تقدم فرصاً كبيرة للمؤسسـين والقادة كي يغرسـوا ما يحملونه من افتراضات حول المهمة ووسـائل إنجازها وطبيعة الموظفين ونمط العلاقات السليمة التي يجب تعزيزها بينهم. بعض القادة لديهم القدرة على توضيح السبب وراء تصميمهم لمنظماتهم على هذا النحو، في حين يحاول الآخرون تسـويغ ذلك في وهـم في الحقيقة لا يدركون مغزى الافتراضـات التي يطلقونها على الرغم من أن تلك الافتراضات تكون مسـتنبطة في بعـض الأحيان من النتائج. وعلى أي حال فإنه يمكن الاسـتفادة من هيكل المنظمة ونظام تصميمها في تعزيز افتراضات القادة، إلا أن تلك الافتراضات قلما شكّلت قاعدة أولية دقيقة لغرس تلك الافتراضات، لأن الهيكل المنظماتي يمكن تفسيره عادة من قبل الموظفين بطرق مختلفة.

الأنظمة والإجراءات التنظيمية:

إن دورة الروتـين اليومي والأسـبوعي والفصلي والسـنوي للإجـراءات والتقارير والاستمارات وغيرها من المهام المتكررة التي يتعين القيام بها هي أكثر الجوانب وضوحاً فـي أي منظمة. كما أن مصدر مثـل هذه الأعمال الروتينية يكون مجهولاً بالنسـبة للمشاركين وكذا بالنسبة للإدارة العليا في بعض الأحيان، غير أن وجودها يضفي على ذلك العالـم الغامض والمجهول من المنظمات نوعاً من البناء الهيكلي والقدرة التنبؤية. ولـذا فالأنظمة والإجراءات تقـوم بوظيفة تماثل تماماً وظيفة ذلك الهيكل الرسـمي مـن حيـث إنها تجعل الحياة داخلها أمـراً يمكن التنبؤ به ومن ثـم تحدُّ من الغموض والقلـق الـذي يعقبه. وعلى الرغم من أن الموظفين يشـكون في كثير من الأحيان من

البيروقراطية الخانقة، إلا أنهم بحاجة إلى القيام ببعض العمليات المتكررة لتجنب الوقوع فريسة للقلق من ذلك العالم المجهول الذي يصعب التنبؤ به.

ونظراً لأن أعضاء المجموعة يسعون للحصول على ذلك النوع من الاستقرار والحد من القلق، فإن المؤسسين والقادة أمامهم الفرصة لتعزيز افتراضاتهم عبر اكتنافها بسياج من الأنظمة والروتين. فعلى سبيل المثال، قام أولسن بتعزيز معتقده بأن الحقيقة لا يمكن التوصل إليها إلا بالتحاور، وذلك بتكوين أنماط متعددة من اللجان وبحضور اللقاءات التي يعقدونها. كما عزز شتاينبرج معتقده الذي يتعلق بالسلطة المطلقة بوضع عمليات مراجعة يقوم خلالها بالاستماع ثم يصدر بعدها أوامر حاسمة. وكانت سيبا-جايجي تعزز افتراضاتها بشأن الحقيقة المستقاة من العلم عن طريق القيام بدراسات بحثية رسمية قبل اتخاذ القرارات المهمة.

إن الأنظمة والإجراءات بمقدورها جعل عملية «مراعاة الاهتمام» عملية رسمية، ومن ثم تعزيز الرسالة التي تفيد بأن القائد يولي أموراً بعينها اهتماماً فعلياً. وهذا هو السبب في أن رئيس المنظمة الذي يسعى للحصول على برامج للتطوير الإداري، يحقق تقدماً فائقاً في هذا الأمر من خلال تحويل المراجعات الدورية لأداء كل مرؤوس لديه إلى مسألة رسمية. إذ الغرض من التمسك بالإجراءات الروتينية في وضع الميزانية رسمياً أو في التخطيط في كثير من الأحيان هو توفير وسيلة لتذكير المرؤوسين بالمسائل التي يعتبرها القائد مهمة كي ينتبهوا إليها أكثر مما هو بهدف وضع الخطط والميزانيات.

إذا لم يقم المؤسسون أو القادة بتصميم برامج وإجراءات لتكون آليات تعزيز، فإنهم بذلك يفتحون الباب أمام التضاربات في الثقافة التي تكونت على مر العصور، أو يضعفون أثر الرسالة التي يبغون توصيلها من البداية. ولذا فإن المدير التنفيذي القوي الذي يؤمن، مثله في ذلك مثل أولسن، بأن مديري خطوط الإنتاج يجب أن يتحكموا في العملية برمتها، عليه أن يضمن أن إجراءات التحكم المالي للمنظمة تتفق مع ذلك المعتقد. فإذا سمح بتكوين منظمة مالية مركزية، وإذا اهتم بالبيانات المستقاة من هذه المنظمة، فإنه بذلك يبعث بإشارات تناقض الافتراض القائل بأن المديرين عليهم التحكم في شئونهم المالية. ولذا فقد تنشأ ثقافة فرعية ما في إطار المنظمة في حين تنشأ ثقافة فرعية مختلفة في إطار المنظمة المالية المركزية. فإذا انتهى الأمر بهذه المجموعات إلى التصارع فيما بينها، فإن ذلك ليس إلا نتيجة مباشرة للتناقضات الأولية في المنطق الذي وضع على أساسه التصميم وليس نتيجة لدوافع المديرين الشخصية أو التنافسية بشأن تلك المهام.

طقوس المنظمة وشعائرها:

قد ينظر بعض دارسي الثقافة إلى الطقوس والشعائر الخاصة بالمنظمة على أنها أمور أساسية لحل رموز الافتراضات الثقافية وأيضاً توصيلها إلى الآخرين (ديل وكيندي، Deal and Kennedy, 1982, 1999، ترايس وبيير، Trice and Beyer, 1984, 1985). وأشك في أن مركزية الطقوس في علم الأنثروبولوجيا التقليدية تتعلق بصعوبة الملاحظة الشخصية لآليات الترسيخ الأساسية التي سبق الإشارة إليها في هذا الفصل. وإذا كانت الطقوس والشعائر التي استمرت لفترة طويلة هي البيانات الوحيدة الواضحة لدينا، فإنه يتعين علينا بالطبع أن نعتمد عليها قدر الإمكان. وكذلك الأمر بالنسبة للتركيب والعمليات، فإننا إذا لم يكن لدينا سوى هذه البيانات فسيكون من الصعب مجرد فهم أي الافتراضات التي يعتنقها القادة والتي أدت إلى خلق طقوس وشعائر خاصة. ومن الناحية الأخرى، فإن المرء، من وجهة نظر القائد، إن استطاع أن يجعل من سلوكيات معينة طقوساً لها أهميتها، فإنه بذلك يصبح أداة تعزيز قوية.

كانت «لقاءات وودز» Woods meetings الشهرية، في شركة المعدات الرقمية، على سبيل المثال، والمخصصة لدراسة القضايا الإستراتيجية ذات المدى الطويل، عادة ما تُعقد بعيداً عن مكان العمل في بيئة لا تُعير الرسميات اهتماماً على الإطلاق، بل تشجع على عدم التقيد بها، والمساواة في الرتبة الوظيفية ومن ثم التحاور على قدم المساواة. وكان اللقاء يستمر ليومين أو أكثر في العادة، وكان يشتمل على بعض الأنشطة البدنية كرياضة المشي أو تسلق الجبال. لقد كان أولسن يعتقد اعتقاداً راسخاً أن الموظفين إذا اشتركوا في تلك الأنشطة الممتعة بعيداً عن الإطار الرسمي، فإنهم سيتعلمون كيف يثق بعضهم في بعض، وكيف يكونون أكثر وضوحاً فيما بينهم. ومع تطور المنظمة، تتبنى المجموعات الوظيفية المختلفة هذا الأسلوب من اللقاءات لدرجة أن اللقاءات الخارجية الدورية هذه أصبحت طقوساً مؤسسية لها مسمياتها وأخبارها وإجراءاتها الخاصة غير الرسمية.

وكانت اللقاءات السنوية في شركة سيبا-جايجي تشتمل في العادة على الحدث الرياضي غير المفاجئ وهو من تلك الأنواع التي لا يجيدها أحد ومن ثم يتساوى فيها الجميع. وكان المشاركون يتصرفون بحرية، ويبذلون قصارى جهدهم، ويخفقون في تحقيق الفوز، ويسخر بعضهم من بعض بأسلوب غير مبتذل. وكان الأمر كما لو كانت المجموعة تحاول أن تقول لنفسها «إننا علماء جادون ورجال أعمال ماهرون، لكننا أيضاً نعرف كيف يكون اللعب». وأثناء اللعب، كان يتم توصيل الرسائل غير الرسمية

التي لا يُســـمح بها في نطاق العمل الرسمي، ومن ثم تعويض الموظفين إلى حد ما عن نظام التدرج الوظيفي الصارم.

يســـتطيع المرء أن يجد أمثلة للأنشـــطة وللأحداث الطقوسية الرسمية في معظم المؤسسات، إلا أنها لا تكشف إلا عن أجزاء بسيطة للغاية من سلسلة الافتراضات المكونة لثقافة منظمة ما. وهنا يكمن خطر التأكيد بشـــدة على دراســـة طقوس المنظمات، إذ ربما لم يتمكن المرء إلا من حل رموز جزء واحد فقط من الثقافة، غير أنه قد لا يكون لديه أساس ينطلق منه في معرفة ما يحدث من أمور أخرى وإلى أي مدى تُعد الأنشطة الطقوسية مهمة بالنظر إلى كافة الأمور.

تصميم الفضاء المادي، والواجهات والمباني:

يشـــمل التصميم المادي جميع الخصائـــص المرئية للمنظمة التـــي تقع عليها عين العملاء والعملاء والمتعهدين والموظفين الجدد والزوار. فالرسالة المستوحاة من البيئة المادية، كما هو الحال بالنسبة للهيكل والإجراءات، تعزز رسائل القائد بشكل كبير، إلا أن ذلـــك لا يمكن إلا إذا أُديرت لتحقيق هذا الغرض (ســـتيل Steele, 1974). فإن لم يتم إدارتها بوضوح، فإنها قد تعكس افتراضات المهندس المعماري أو مديري التخطيط والمرافق أو المعايير المحلية الســـائدة في المجتمع أو غيرهـــا من الافتراضات الثقافية الفرعية.

وفي كثير من الأحيان، يفضل القادة ممن لهم فلســـفة وأســـلوب واضحان، تجسيد ذلـــك الأســـلوب لينعكس على الصورة المرئيـــة للمنظمة. فقد فضلت شـــركة المعدات الرقمية، على ســـبيل المثال، بما لها من افتراضات حول الحقيقة المســـتقاة من الصراع وحول أهمية الاتصال المفتوح، نموذج المكاتب المفتوحة الذي ســـبقت الإشارة إليه. وقد عكس هذا التصميم بوضوح تأكيده المســـاواةَ وســـهولةَ الاتصال وأهمية العلاقات بين الموظفين. كما أن موقع المكتب في شـــركة قديمة لصناعة الصوف نقل عن أولسن هذا التأكيد الصارم على مبدأ الاقتصاد والبساطة. إن ما تقع عليه عين الزائر في المنظمة كان انعكاســـاً دقيقاً للافتراضات المتعمقة، وكان من المؤشرات الدالة على ذلك التعمق أن المؤثرات كانت تتكاثر في مكاتب هذه المنظمة التي تنتشر في أرجاء العالم.

كانت شـــركة ســـيبا-جايجي تولي أهمية كبرى لخبرة الفرد واستقلاله. إلا أنها وبســـبب افتراضها بـــأن المرء الذي يحتل وظيفة معينة يكـــون هو الخبير المطلق في تخصصات هذه الوظيفة، فقد أصبحت رمزاً مادياً على النظام الســـلطوي من خلال

منح الموظفين الخصوصية. حيث قضى المديرون في شركة سيبا-جايجي وقتاً طويلاً في دراسة تفاصيل الأمور وحدهم كما عقدوا مؤتمرات فردية مع الآخرين من المعنيين بهذا الأمر بشكل كبير وفرضوا الحماية على خصوصية الآخرين حتى يمكنهم إنجاز المهام المسندة إليهم. وكما كان الحال في شركة المعدات الرقمية، لم تكن هذه الأمور في شركة سيبا-جايجي نتاجاً صنعياً متعمداً أو تصادفياً. حيث عكست الافتراضات الأساسية لكيفية إنجاز العمل وكيفية إدارة العلاقات وكيفية التوصل إلى الحقيقة.

قصص حول أحداث وشخصيات مهمة:

بمجرد أن تتكون المجموعة ويكون لها تاريخ، فإن جزءاً من هذا التاريخ يتجسد على شكل قصص حول أحداث وسلوكيات قيادية (ألان وآخرون Allan et all.، 2002، مارتن و باورز Martin and Powers، 1983، نيوهاوزر Neuhauser، 1993، فيلكينز Wilkins، 1983). ولذا فالقصة – سواء جاءت في شكل قول مأثور أو أسطورة أو حتى خرافة – فإنها تعزز افتراضات وتعلم الموظفين الجدد افتراضات أخرى. وعلى أي حال فلأن الرسالة التي نجدها في القصة تكون في كثير من الأحيان قابلة للاستنباط بدرجة كبيرة أو قد تكون غامضة، فإن هذا الشكل من الاتصال لا يمكن الوثوق به إلى حد ما. ولا يمكن للقادة على الإطلاق أن يتحكموا فيما سيرد بشأنهم في ثنايا تلك القصص، على الرغم من أنهم يستطيعون بكل تأكيد تعزيز القصص التي يرضون عنها، بل ربما استطاعوا اختلاق قصص تحمل الرسائل التي يرغبون في توصيلها. كما أن القادة قد يجعلون أنفسهم في محط أنظار الآخرين بدرجة كبيرة لكي يزيدوا من احتمالية تداول القصص التي تُسرد عنهم، إلا أن محاولة إدارة الرسالة في بعض الأحيان قد يكون لها أثر عكسي لأن القصة ربما كشفت التناقضات والصراعات في القائد نفسه.

الجهود الرامية لحل رموز الثقافة عبر جمع القصص تواجه المشكلة نفسها التي تواجه عملية حل رموز الطقوس، فالمرء لا يمكنه استخلاص الهدف من القصة بشكل صحيح دائماً ما لم يكن على علم بحقائق أخرى عن القادة. فإذا كان المرء متفهماً للثقافة، فإن القصص يمكن أن تكون أداة لتعزيز ذلك الفهم وجعله ملموساً، إلا أنه من الخطورة بمكان أن يعتمد المرء في المقام الأول على القصص وحدها في تحقيق هذا الفهم.

حُكي عن كِن أولسن على سبيل المثال قصة تقول بأنه عندما شاهد الحاسوب الشخصي الذي أنتجته شركة أي بي إم لأول مرة، قال "من يريد حاسوباً في منزله؟" ثم أردف قائلاً: «كم وددت تسريح المهندسين الذين صمموا تلك القطعة من الزبالة». هذه القصة تحمل رسائل قوية عن الشعور بالتحيز لدى أولسن، إلا أنه تبين أن إحدى هذه الرسائل فقط هي التي فُسرت تفسيراً صحيحاً. حيث كان أولسن يعتقد بأن أجهزة الحاسوب الشخصية أقل أناقة عما كان يرغب في إنتاجه، ولكن ملاحظته عن الحواسيب في المنزل جاءت في سياق سيطرة الحاسوب على كل ما بداخل المنزل. هذه الملاحظة جاءت في وقت وصلت فيه المخاوف من أن تتولى الحواسيب جميع المهام في حياتنا لدرجة جعلتها تمثل مخاوف حقيقية، وذلك على النحو الذي قد يتذكره مشاهدو فيلم رحلة إلى الفضاء الذي عُرض في ٢٠٠١. لقد رحب أولسن بالحواسيب في بيته بصفتها ألعاباً إلكترونية وليس بوصفها آليات لتنظيم الأنشطة اليومية والتحكم فيها.

تصريحات رسمية للفلسفة والعقائد والمواثيق التنظيمية:

الآلية الأخيرة للصياغة والتعزيز التي يتعين ذكرها هي التصريحات الرسمية – ويُقصد بها المحاولة التي يقوم بها المؤسسون أو القادة بهدف تحديد قيمها وافتراضاتها بوضوح. وفي العادة لا تبرز هذه التصريحات إلا جزءاً ضئيلاً من مجموعة الافتراضات الفاعلة في المجموعة، وعلى الأرجح، ستبرز فقط تلك الجوانب من فلسفة القائد أو إيديولوجيته التي تظهر نفسها علانية. هذه التصريحات العلنية لها قيمة بالنسبة للقائد بوصفها وسيلة لتأكيد وجود أشياء معينة في المنظمة لتصبح قيماً يلتف حولها الأفراد وكأدوات تذكير للافتراضات الأساسية كي لا تُنسى. وعلى أي حال فإن التصريحات الرسمية، لا يمكن النظر إليها بوصفها وسيلة لتحديد ثقافة المنظمة. بل إنها، في أحسن الأحوال، تشمل جانباً بسيطاً من الثقافة المعلنة ذات الصلة، وهي تلك الجوانب التي يجد القادة أنمه من المفيد لهم نشرها على أنها أيديولوجية أو بؤرة تركيز المنظمة.

ملخص واستنتاجات:

تناول هذا الفصل كيفية تعميق القادة للافتراضات التي يؤمنون بها وما يتعلق بذلك من تهيئة لظروف نشأة الثقافة. وتأتي ستة آليات من ضمن تلك التي ناقشناها لتكون الأدوات الأساسية الفاعلة التي، وفقاً لها، يعمق المؤسسون أو القادة افتراضاتهم الخاصة في الأنشطة الحياتية اليومية لمنظماتهم. فالقادة ينقلون افتراضاتهم التي

يؤمنــون بهــا صراحة وضمنياً من خــلال ما يهتمون به ويرصدون لــه المكافآت، ومن خلال طرق توزيع الموارد، وطريقتهم في تحديد الأدوار، وأسلوب تعاملهم مع الحوادث الحرجة، ومعيار الاستقطاب والاختيار والترقية والفصل من العمل الذي يركنون إليه. فــإذا وقع بينها صراعات فإن الصراعات وعدم الاتســاق ينتقل إلى الموظفين وتصبح جزءاً من الثقافة أو تصبح أساساً لثقافات فرعية وثقافات مضادة.

إن الرسائل التي ترسخت في هيكل المنظمة وإجراءاتها وروتينها وطقوسها وتصميمها المادي وقصصها وأســاطيرها وتصريحاتها الرسمية عن نفسها هي رسائل أقل فعالية وأكثر غموضاً وأصعب في التحكم. والأمر المهم الذي يجب اســتيعابه هو أن كل هذه الآليات تنقل محتوى الثقافة بالفعل إلى الموظفين الجدد، كما أن القادة ليسوا مخيرين في نقل الثقافة من عدم نقلها إذ يقتصر ذلك على مدى تحكمهم فيما ينقلونه.

في المراحل الأولى لنمو المنظمة تكــون الآليات الثانوية لهيكل المنظمة والإجراءات والطقوس والقيم المعتنقة بشــكل رسمي بمثابة عوامل مســاندة فحسب، ولكن ما إن تبلغ المنظمة مرحلة النضج والاستقرار حتى تصبح هذه الآليات آليات أساسية للإبقاء علــى المنظمة – وهو ما نطلق عليه في نهاية المطاف صبغ المنظمة بالطابع المؤسســي أو الطابــع البيروقراطي. وكلما كان لهــذه الآليات دورٌ مؤثرٌ في إنجاح المنظمة، كانت المحك أو المعيار الذي يجري اختيار القادة الجدد وفقاً له. ونتيجة لذلك فإن احتمالات أن يصبــح القادة الجدد أدوات للتغيير الثقافــي تتضاءل بنمو المنظمة وبلوغها مرحلة النضج. ولــذا فإن عملية الاندماج الاجتماعي تبــدأ خطواتها لتعكس الجوانب التي حققــت نجاحاً فــي الماضي وليس الجوانــب التي يمكن أن تكون الأجندة الأساســية للقيادة الحالية، ولذا فإن ديناميكيات المنظمة في فترة «منتصف العمر» تختلف تماماً عن ديناميكيات المنظمات الشابة أو الناهضة كما سيتضح في الفصول التالية.

على الرغم من أن نماذج القيادة في هذا الفصل تُستَقى في الأساس من المؤسسين، فإن أي مدير يمكنه أن يبدأ بالتركيز على هذه الآليات أثناء محاولته تعليم مرؤوســيه بعض طرق الاستيعاب والتفكير والشعور. أما ما يجب على المدير إدراكه فهو أن كافة الآليات الأساســية يجب اســتخدامها، وأنها يجب أن تكون متســقة بعضها مع بعض، حيث تخفق العديد من برامج التغيير بســبب إخفــاق القائد الذي يرغب في التغيير، في استخدام مجموعة الآليات تلك. ولوضع الأمور بطريقة إيجابية فإن المدير عندما يقــرر تغيير افتراضات مجموعة ما من مجموعات العمل عن طريق اســتخدام جميع هذه الآليات فإن هذا المدير يصبح بذلك قائداً.

(١٤)
الدور المتغير للقيادة في «منتصف العمر» التنظيمي

إذا كانت المنظمة ناجحة في أداء رسالتها فإنها سوف تصل إلى مرحلة النضج وربما إلى مرحلة النمو. حيث سيبلغ السن بالمؤسسين مبلغه أو تنقضي حياتهم ومن ثم يحل محلهم قادة حصلوا على ترقياتهم داخل المنظمة. كما ستتطور ملكية الشركة من قبل المؤسسين أو الأسر المؤسسة إلى نظام الملكية العامة والحوكمة من خلال مجالس الإدارة. وربما بدا القرار باستمرار نظام الملكية الخاصة أو المضي في نظام الملكية العامة قراراً مالياً، إلا أن له عواقب ثقافية خطيرة، إذ يستطيع القادة، في ظل نظام الملكية الخاصة، الاستمرار في فرض قيمهم وافتراضاتهم الشخصية باستخدام جميع الآليات المذكورة في الفصل الأخير. وما إن تنتقل الإدارة إلى المدير التنفيذي ومجلس الإدارة حتى يصبح الدور القيادي أكثر تشتتاً ومؤقتاً بصورة أكبر، لأن المديرين التنفيذيين وأعضاء المجلس عادة ما تكون فترة بقائهم في المنصب محدودة كما يكونون أكثر عرضة للمساءلة من حملة الأسهم.

ذلك يعني من ناحية أن القيم المعتنقة سوف تنمحي إن لم يلتزم بها المديرون التنفيذيون، ومن الناحية الأخرى، فإنها تجعل من السهل على المؤسسة القيام بالتغييرات اللازمة في أهدافها ووسائلها وكذلك تغيير عناصر الثقافة إن تطلب الأمر. ربما يجهل المؤسسون هذه القضايا، ولذا قد يتعين توعيتهم بهذه الأمور من قبل إداراتهم أو من قبل الأعضاء من خارج المنظمة لمجلس الإدارة إذا كان لديهم علم بذلك.

مع النمو يأتي التفاوت بين المجموعات الفرعية المختلفة والتي سوف تهيئ لنفسها ثقافتها الخاصة بمرور الزمن. كما أن السياق البيئي الذي سوف تعمل فيه المنظمة وأيضاً هذه المجموعات الفرعية المختلفة سوف يتطور، مما يستلزم قيام المنظمة بأنشطة جديدة. فالقيادة، خاصة على صعيد الثقافة التنفيذية، يمكنها أن تؤثر في طبيعة هذا التفاوت بطرق مهمة (انظر الفصل العاشر). ولتأكيد ذلك فإن المعيار الذي يلجأ إليه المديرون التنفيذيون في تطوير منظماتهم يتعلق في العادة بالأمور المالية والتسويق والتقنية والمنتجات. كما أن التداعيات الثقافية للطرق المختلفة في التمييز بين المنظمات تعد من الأمور التي يغفلها الكثيرون.

إن ثقافة المنظمة المبنية على نجاحات سـابقة قـد تصبح، بدرجات متفاوتة، خللاً يحتاج إلى ما قد ينظر له القائد على أنه «تغيير ثقافي»، كما أنه من الممكن أن تسـهل طريقة إدارة هذا النمو من إحداث هذا التغيير. فجميع ظواهر المنظمات ذات المرحلة العمرية المتوسطة تتمخض عن ديناميكيات ثقافية جديدة تتطلب نموذجاً مختلفاً تماماً من السلوك القيادي إذا أرادت المنظمة أن تحافظ على بقائها.

التمايز إلى مجموعات فرعية ونمو الثقافات الفرعية:

تعانـي كل المنظمات عمليـة التمايز هذه كلما تقدم بها السـن أو كلما حققت نمواً. ويطلق على هذا الأمر تقسيم العمالة أو التوظيف أو التقسيم أو التنويع. وعلى أية حال، فإن العامل المشـترك بينها جميعاً هو أنه كلمـا ارتفع عدد الموظفين والعملاء والبضائع والخدمات، قلت كفاءة المؤسسـين في التنسـيق بين جميع الأمور. فإذا كانت المؤسسة ناجحة فإنها حتماً تُكون مجموعات أصغر تبدأ بنفسها وبجهود قادتها في عملية تكوين الثقافة. وتأتي القاعدة الأساسية التي يحدث هذا التمايز وفقاً لها على النحو التالي:

١- التمايز الوظيفي / المهني.

٢- اللامركزية الجغرافية.

٣- التمايز من خلال المنتج أو السوق أو التكنولوجيا.

٤- التقسيم.

٥- التمايز من خلال مستوى التدرج الوظيفي.

التمايز الوظيفي / المهني:

تُسـتمَد العناصر المكونة للثقافة الفرعية الوظيفية من الثقافة التقنية والوظيفية. يقوم قسـم الإنتاج بتوظيف أفـراد مدربين في مجال التصنيع والهندسـة، كما يقوم قسـم التمويل بتوظيف أنماط مدربة اقتصادياً ومالياً، ويقوم قسـم المبيعات بتوظيف المتخصصـين في مجال المبيعات، كما يوظف قطاع البحث والتطوير أخصائيين فنيين، وهكذا. وعلى الرغم من أن هؤلاء الموظفين الجدد سـوف ينخرطون اجتماعياً بدرجة كبيرة في الثقافة الأساسـية للمنظمة، كما أشـرنا في الفصلين الثاني والثالث عشر، فإنهم سـيجلبون معهم افتراضات ثقافية أخرى استمدوها من تعليمهم ومن الارتباط بمجتمعهـم المهني (فان مانن وبارلـي Van Maanen and Barley, 1984). مثل هذه

الاختلافات تنشــأ في البداية من الاختلافات الشــخصية التي تدفع الأفراد لاختيار مهــن مختلفة ثم يختــارون العمل في مهنة محددة من خلال مــا يعقب ذلك من تعلم واندماج في المجتمع (هولاند Holland, 1985، شاين Schein, 1971, 1978, 1987 ب؛ فان مانن وشاين Van Maaned and Schein, 1979).

ســوف تختلف الثقافات الخاصة بالمهن المختلفة، من حيث الافتراضات المشــتركة التي يتمسك بها أعضاء تلك المهن، وذلك نظراً للتقنية الرئيسية التي تنطوي عليها كل مهنة. ولذا فإن المهندسين والأطباء والمحامين والمحاسبين وغيرهم، سيختلف بعضهم عن بعض في معتقداتهم وقيمهم الأساسية وافتراضاتهم الضمنية، وذلك لأنهم يقومون بأعمال مختلفة تماماً، ودُرِّبوا بطريقة مختلفة، ومن ثم كانت لهم هويتهم الخاصة في ممارســة مهنتهم. ولذا فإن المرء ســيجد في كل مجال مزيجاً من افتراضات المؤسس وكذا الافتراضات المرتبطة بالمجموعة الوظيفية/ المهنية.

ولنذكر في هذا المقام الدراســة التي قامــت بها دورتي Dougherty عام (١٩٩٠)، حــول المقدمات الناجحة وغيــر الناجحة للمنتج الجديد، والتــي توصلت خلالها إلى أن جميع فرق تطوير المنتج يتفقون على أن المرء بحاجة إلى أن يعرف قدر المســتطاع عــن عملائه المرتقبين، غير أن افتراضــات الثقافة الفرعية حول العملاء تميز طبيعة المعلومة التي يمتلكها كل مجموعة وظيفية.

إن الثقافة الفرعية القوية المســتندة إلى أســاس تقني ومهنــي يطلق عليها تقنية المعلومــات، تقوم على عــدد من الافتراضــات التي تتضارب مــع افتراضات الثقافة الفرعية الأخرى. وتعد تقنية المعلومات مثالاً رئيســاً على ما أطلقت عليه في الفصل العاشر، الثقافة الهندسية حيث كُرس هذا المثال في الأساس للعمل على تحسين المنتَج والإبداع فيه. وعلى سبيل المثال تُقدم تقنية المعلومات الافتراضات التالية:

- يمكن جمع المعلومات وتخزينها في وحدات صغيرة (البايت) ونقلها إلكترونياً.
- مزيد من المعلومات دائماً أفضل من قلتها.
- كلما أمكن التعبير عن المعلومات بطريقة كمية كان أفضل.
- يمكن الاحتفاظ بالمعلومة وعرضها على شاشــة الكمبيوتر في الوقت المحدد، ولذا فالمكتب الخالي من الأوراق مسألة ممكنة بل مرغوب فيها.
- التقنية هي صاحبة الريادة وعلى الموظفين التكيف معها.

- يستطيع الموظفون بل وينبغي عليهم تعلم لغة تقنية المعلومات ووسائلها.
- سوف تتخلى الإدارة عن التدرج الوظيفي إذا استطاعت تقنية المعلومات توفير آليات تنسيق أفضل.
- كلما كانت المنظمة مترابطة ارتفع مستوى أدائها.
- سوف يستخدم الموظفون المعلومات بمسؤولية وبشكل ملائم.
- يمكن أن تُستبدل الأوراق بمعلومات مخزنة إلكترونياً.

وبالمقارنة فإن ثقافة المُشغل والتنفيذي قد تحمل افتراضات مناقضة، إذ ربما يأتي المُشغلون أو التنفيذيون أو كلا الفريقين معاً، على سبيل المثال، بالافتراضات التالية:

- يجب أن تشتمل المعلومات المتعلقة بالعمليات على الاتصال المباشر بالموظفين كي يتسنى استيعابها بشكل دقيق.
- يتعين استخلاص المعلومات من البيانات الأولية والتي لن يكون لها مغزى إلا في سياق محدد دائم التغير.
- تستنبط المعاني من النماذج المعقدة فقط.
- التكاليف المرتبطة بسرعة التنفيذ قد لا تستحق قيمتها.
- شدة الارتباط تسبب الإفراط في المعلومات.
- كلما زادت المعلومات التي تمتلكها زادت حاجتك إليها.
- يتعين عدم قياس أنواع معينة من المعلومات كالملاحظات الشخصية على تقييم الأداء قياساً كمياً وعدم حوسبتها.
- القدرة على رؤية واستخدام النماذج الورقية تعد مسألة جوهرية في العديد من المهام.
- يتعين أن تُكيف التقنية نفسها مع الموظفين كما يجب أن تكون سهلة الاستخدام.
- يُعد التدرج الوظيفي مسألة جوهرية بالنسبة للأنظمة الإنسانية، وآلية تنسيق أساسية، بغض النظر عن مدى فعالية الاتصالات الشبكية.
- يُعد التحكم في المعلومات أداة إدارية أساسية كما يعد الطريقة الوحيدة للحفاظ على القوة والمكانة.

إذا كان المدير التنفيذي يفهم الافتراضات المختلفة لهذه الثقافات الوظيفية الفرعية، فإن عليه أن يدرك أن بإمكانها التأثير في سير تطور المنظمة من خلال أنماط التحفيز والتحكم التي تخلقها. فبإمكانها إما أن تضفي على وظيفة تقنية المعلومات مزيداً من القوة وذلك لدعم افتراضاتها، أو أن توحي لوحدات تنفيذ المهام بأنه لا يتعين عليها الانصياع للحل المقترح من قِبل تقنية المعلومات.

إن معوقات الاتصال بين الثقافات الوظيفية الفرعية تصبح في بعض الحالات بالغة القوة ومتأصلة لدرجة أن المنظمات ينبغي عليها التوصل إلى وظائف أو عمليات ذات نطاق واسع. وأوضح مثال على ذلك، الهندسة الإنتاجية التي يكمن هدفها الرئيسي في تيسير عملية نقل المنتج من مرحلة التصميم الهندسي إلى الإنتاج. وإذا تساءل المرء عن سبب أهمية هذه الوظيفة فإنه يجد أن التصميم الهندسي بدونها يضع التصاميم لأشياء لا يمكن القيام بها في العادة، أو أن تصميمها مكلف للغاية، وأن عملية الاتصال «العادية» بين الإنتاج والهندسة ليست كافية لمعالجة هذه المشكلة. ومن المحتمل أن تتهم الهندسة الإنتاج بالبطء وعدم الإبداع، في حين يتهم الإنتاجُ الهندسةَ بعدم الواقعية وافتقاره للاهتمام بالتكلفة والاهتمام المبالغ فيه بأناقة المنتج بدلاً من الجانب العملي له. إنه يتعين على القادة التنفيذيين أن يدركوا هذه الأمور بصفتها قضايا ثقافية بحاجة إلى الإدارة.

إن الثقافة الفرعية للبيع والتسويق والبحث والتطوير لا تكون في كثير من الأحيان منسجمة بعضها مع بعض لدرجة أن المنظمات أدركت أهمية تكوين فرق عمل أو فرق عمل معنية بالمشروع، تجمع في يدها جميع الوظائف خلال عملية تطوير المنتج الأولية. إلا أن ذلك لم يكن كافياً في حد ذاته لضمان التفاهم عبر الحدود الثقافية الفرعية، كما أوضح البحث الذي قامت به دورتي Dougherty عام ١٩٩٠.

وخلاصة القول: إن الثقافات الوظيفية الفرعية تأتي بالتنوع الذي يلازم المجتمعات المهنية والتقنيات المحددة للوظائف. وهذا التنوع يخلق المشكلة الرئيسية للتكامل والتوافق اللذين يُعَدَّان من أكثر أجزاء الإدارة العامة صعوبةً في كثير من الأحيان، من حيث إن القائد يتعين عليه عندئذ استقدام أعضاء للمنظمة ممن لهم وجهات نظر مختلفة بالفعل تستند إلى حصيلتهم العلمية وتجربتهم في المنظمة. فإذا توقع القائد هذه المشاكل، فإن بإمكانه إما أن يتجنب التنظيم وفق الوظيفة أو الجمع بين الوظائف المختلفة في حوارات تحفز على التفاهم المتبادل للافتراضات المسَلَّم بها من قبل كل فريق. ولتيسير مثل هذا الاتصال بين حدود الثقافات الفرعية فإن الأمر يتطلب

تواضع القائد الثقافي وقدرته، ليس فقط على استيعاب اختلافات الثقافة الفرعية بل أيضاً احترامها.

التمايز الجغرافي:

تتشكل القاعدة الثانية لتكوين ثقافات فرعية، والتي لها نفس القوة، عندما تنمو المنظمة بدرجة تدفع القيادة لاتخاذ قرار بتقسيمها إلى وحدات جغرافية متعددة وذلك لأي من الأمور الحتمية التالية:

- الحاجة إلى مزيد من المعرفة بقواعد العميل المختلفة واكتشاف أن العملاء المنتشرين جغرافياً يتطلبون في كثير من الأحيان بضائع وخدمات مختلفة تماماً.
- الحاجة إلى الاستفادة من تكاليف العمالة المحلية في بعض المناطق الجغرافية.
- جدوى تكلفة الاقتراب لمكان وجود المواد الخام ومصادر الطاقة ومورديها.
- طلب العملاء المحليين الذي يقضي بأن المنتجات إذا وجب بيعها في السوق المحلي، فإنه يتعين أن تكون قد أنتجت في منطقة السوق أيضاً، وذلك حمايةً للعمال المحليين وللتعرف على تقنية التصنيع ذات الصلة.

ومع ذلك فإنه لا يمكن توقع النتائج الثقافية، في كثير من الأحيان، لأن الوحدات الجغرافية تقوم حتماً بتبني بعض افتراضات الثقافة المضيفة التي يعملون في كنفها. فالشركات التابعة أو وحدات البيع التي تعمل في دول مختلفة تتأثر حتماً بثقافات تلك البلدان حتى ولو كانت تعتمد في الأصل على موظفين ومديرين من البلد المضيف. فإذا تم توظيف المواطنين المحليين فإن التأثير يكون أقوى بالتأكيد. وتصبح عملية التأثير المحلي أشد وضوحاً حيثما تدخلت أخلاق الأعمال، ومن أمثلة ذلك، عندما يكون تقديم المال للموردين أو موظفي الحكومة المحلية يُعرف في إحدى الدول بالرشوة أو الإتاوة ومن ثم يُعد عملاً غير مشروع وغير أخلاقي في حين أن العمل نفسه لا يُعد، في دولة أخرى، عملاً مشروعاً فحسب بل يُعد جزءاً أساسياً وطبيعياً من إنجاز الأعمال.

إن عملية اختيار الموظفين لإدارة الوحدات المتفرقة جغرافياً هي في حد ذاتها قرار ذو علاقة ثقافية، فإذا انتاب قيادة المنظمة شعورٌ قويٌ حيال إدامة افتراضاتها الأساسية ونشرها، فإنها تتجه إلى إيفاد مديري إدارة عليا من مقر الشركة الأم إلى تلك المناطق، أما إذا اختارت مديرين محليين، فإنها تتجه إلى تعريضهم لعملية

اندماج اجتماعي مكثفة. وأذكر، على سبيل المثال، أنني التقيت في سنغافورة برجل أسترالي كان قد حصل للتو على لقب رئيس مصنع هيولت - باكارد المقام هناك، وعلى الرغم من أنه قد عُيِّن في أستراليا وكان يتعين عليه قضاء معظم حياته الوظيفية في سنغافورة إلا أنه كان موظفاً مخلصاً للشركة. وعندما سألته عن ذلك، أعرب قائلاً بأنه بعد أن تم تعيينه كان عليه أن يتجه لكاليفورنيا حيث التقى فور وصوله بالسيد باكارد نفسه، بعدها قضى ست ساعات مع كبار المديرين. وفي الأسبوعين التاليين حصل على تدريب شامل على منهج شركة إتش بي وكان يتم تشجيعه في كثير من الأحيان على زيارة المراكز الرئيسية للشركة. غير أن أكثر الأشياء التي تركت فيه انطباعاً قوياً، كانت درجة الأهمية التي حظي بها لقاءه بالإدارة العليا، حيث كان استعدادهم للقائه عامل تحفيز له يدفعه للتعرف على القيم الرئيسية المترسخة في منهج الشركة والحفاظ عليها.

وبالنسبة لشركة المعدات الرقمية فقد كان مديرو الإدارة العليا المسئولون عن مناطق وبلدان واسعة يقيمون في تلك البلدان، غير أنهم كانوا يقضون يومين أو ثلاثة في المركز الرئيسي يجتمعون خلالها بأولسن وغيره من مديري الإدارة العليا، ومن ثم كان الافتراض الرئيسي الذي تعمل في ظله شركة المعدات الرقمية يلقى الدعم بصورة مستمرة، على الرغم من أن معظم الموظفين كانوا موظفين محليين.

لقد دعيت ذات مرة لإلقاء كلمة على مجموعة من مديري شركة سيبا-جايجي في مقر الشركة الثانوي بالولايات المتحدة، وذلك لأعطيهم صورة عن ثقافة شركة سيبا-جايجي كما لمستها في المركز الرئيسي في بازل، ولم يسبق لي الاتصال بمجموعة الشركة التابعة في الولايات المتحدة الأمريكية حتى ذلك الوقت. وبعد أن قمت بعرض النموذج الثقافي للشركة على النحو الذي لمسته (وكما أوضحت في الفصل الثالث)، انتاب الحضور شعور حقيقي بالصدمة، أفصح عنه أحد المديرين الذي قال: «يا إلهي، هل هذا نحن!». كان هذا المدير مصدوماً بشكل خاص لأنه كان يعتقد بأن مجموعة سيبا - جايجي في الولايات المتحدة الأمريكية يتحتم أن تكون مختلفة بصورة كبير لأن معظم الأعضاء هناك كانوا أمريكيين. ولكن يبدو أن ثقافة الشركة قد رسخت نفسها عبر الحدود الدولية.

ومن الناحية الأخرى، فإن الثقافة المحلية حتماً تشكل الثقافة الفرعية الجغرافية كذلك، حيث يجد المرء مزيجاً من الافتراضات في كل منطقة جغرافية، والتي لا تعكس الثقافة المحلية للبلد فحسب، بل تعكس أيضاً ظروف الأعمال ومتطلبات العميل

وخلافه. وعلى سبيل المثال لدي إلمام بالعديد من شركات الأدوية الأوربية التي تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية. وفي كلٍّ من هذه الحالات تعكس الشركات الفرعية الكائنة بالولايات المتحدة الأمريكية العديد من الافتراضات الأساسية للشركات الأوربية الرئيسية (حتى ولو كان يترأسها أمريكي)، إلا أن ممارساتها اليومية في البحث وفي الاختبارات العلاجية تعكس متطلبات إدارة الغذاء والدواء الأمريكية والمؤسسة الطبية الأمريكية. وسوف يُثبت الباحث الأمريكي المتخصص في مجال البحوث الدوائية أن الباحث الأوربي أقل منه تمكناً في اختبارات المركبات الدوائية، وليس ذلك لأن الباحث الأوربي أقل منه ولكن لأن العديد من البلدان الأوربية لا تتطلب نفس القدر من الاختبارات قبل اعتماد الدواء. وبمرور الوقت تصبح هذه الاختبارات الدوائية مجرد عادات ومن ثم تترسخ هذه العادات، مما يؤدي إلى نشوب صراع حقيقي بين مؤسسات البحث في أوربا والولايات المتحدة الأمريكية.

ربما تولت الوحدات الجغرافية مزيداً من المهام بمجرد بلوغ المنظمات مرحلة النضج، وبدلاً من أن تظل وحدات بيع وإنتاج محلية فإنها ربما تتطور لتصبح أقساماً متكاملةً تشمل حتى الهندسة والبحث والتطوير. وعندئذ يرى المرء في تلك الأقسام صعوبة تكامل الثقافات الفرعية الإضافية عبر الحدود الوظيفية حيث تكون الثقافة الوظيفية الأم تقع في مكان بعيد جغرافياً. فالأقسام الأوربية المتعددة لشركة المعدات الرقمية، على سبيل المثال، والمُرتبة بشكل نموذجي من قبل الدولة، وجدت أن العملاء في البلدان المختلفة يريدون نماذج مختلفة من منتجات رئيسية مما أثار التساؤل التالي: أين يتعين إعداد التصميم الهندسي للاحتياجات المحلية؟ فمن ناحية، كان من الأهمية بمكان الحفاظ على معايير التصميم الهندسي المعروفة عالمياً، إلا أنّ هذه المعايير، من ناحية الأخرى، جعلت المنتج يحظى بقبول أقل في مناطق جغرافية معينة. ومن ثم فقد وجدت وحدات التصميم الهندسي الكائنة في بلدان مختلفة نفسها في صدام مع قسم التصميم الهندسي الرئيسي حول رغبتها في التحول عن تلك المعايير.

إذا وُجدت ثقافة مشتركة وفهم جيد عبر الحدود الثقافية الفرعية، فإن هذا النوع من المشاكل يمكن التخلص منه بطريقة منطقية بحساب تكاليف ومنافع الحلول المختلفة. وعلى أي حال، إذا كان هناك سوء فهم نتيجة لعدم وجود لغة ومفاهيم مشتركة فيما يخص كيفية التعبير عن المشكلة وتحديدها، فإنه من المرجح أن المنظمة سوف تُقدم حلولاً متضاربة وغير فعالة. ولقد قمت في شركة سيبا-جايجي بدعم موقف ما حدث فيه أن مجموعة البحث والتطوير الأمريكية في أحد الأقسام لم تثق

بالبحث الذي تم في معامل المركز الرئيسي ومن ثم شعرت بأن عليها أن تعيد كل شيء مرة ثانية وبتكلفة ضخمة لتحدد ما إذا كانت النتائج قابلة للتطبيق في سوق الولايات المتحدة الأمريكية أم لا.

إن أحد الأسباب التي تجعل أقسام التسويق والمبيعات داخل منظمة ما تتسبب في كثير من الأحيان في إحداث مشاكل اتصال بعضها مع بعض؛ هي أن قسم مندوبي المبيعات يشكلون جزءاً من ثقافتهم عن طريق تفاعلهم المتواصل مع العميل في حين تكون فرق التسويق مستغرقة بشكل أكبر في ثقافة المركز الرئيسي وثقافته الفرعية التقنية. وتعتمد التعاملات اليومية لفريق المبيعات على الاتصال المباشر بالعملاء في حين يتعامل فريق التسويق مع معطيات، وإستراتيجيات طويلة المدى، ومفاهيم واسعة، وأدوات البيع كالإعلانات والبرامج التشجيعية. وكثيراً ما يرى فريق التسويق نفسه على أنه الذي يضع الإستراتيجيات والأساليب التي يجب على المبيعات تنفيذها؛ الأمر الذي يؤدي إلى صراعات المنصب المحتمل. وقد أدى هذا الأمر، في شركة جنرال فودز، إلى نشوب صراع لأن فريق المبيعات كان يعرف إلى أي مدى تكتظ أرفف المتاجر بالمنتج ومن ثم جعلوا بعض المنتجات أكثر بروزاً وجاذبية للعميل، وهو الأمر الذي لم تتمكن بحوث السوق من اكتشافه. ومع ذلك فإن فريق التسويق رأى أنه بمثابة صانع القرار المتعلق بتطوير المنتج ولذا لم يعطِ فريق المبيعات فرصة على الإطلاق ليدلي بدلوه.

النقطة المهمة التي يجب إدراكها هنا هي أن الصعوبات التي كثيراً ما تنشأ بين هذه المهام يمكن أن يُنظر لها على أنها نتيجة للاختلافات الثقافية الفرعية الأصيلة التي يمكن تنبؤها وتحليلها. وحتى يعمل فريق التسويق وفريق المبيعات سوياً بصورة فعالة فإن ذلك لا يتطلب مجرد نظام مكافآت وحوافز مناسبة، بل يتطلب إيجاد لغة مشتركة وخبرات مشتركة.

وخلاصة القول، إنه كلما بلغت الوحدات الجغرافية حد النضج وتحولت إلى أقسام وفروع ثانوية متكاملة، يجد المرء فيها عدداً من الظواهر الثقافية الأصيلة والظواهر الثقافية الفرعية ومنها: (١) مزيج من الثقافة التنظيمية الكلية والثقافة المضيفة جغرافياً، (٢) نموذج محلي من قضايا الثقافة الفرعية الوظيفية التي تتواجد في الإطار الكلي للمنظمة، (٣) مشاكل اتصال أكثر تعقيداً والتي تنطلق من واقع أن الثقافات الفرعية الوظيفية سوف تتخذ طابعاً محلياً لقيامها بتوظيف أفراد محليين للقيام بمهامها وبذلك يتم اعتماد افتراضات البلد المضيف. ويتعين على القادة النظر

إلى هذه القضايا الثقافية على أنها نتائج حتمية لذلك النموذج المنظاماتي الذي قاموا بدعمه، وأن يعلنوا تواضعهم وقبولهم إياها كقضايا واقعية يتعين التعامل معها والحث على إجراء الحوار اللازم لتبني فهماً ثقافياً مشتركاً.

التمايز من خلال المنتَج أو السوق أو التقنية:

ما إن تبلغ المنظمات مرحلة النضج، حتى تُميز نفسها في العادة من حيث التقنيات الأساسية التي تستخدمها، ومجموعات المنتجات التي تنشأ عن هذه التقنيات، وأنماط العمـــلاء الذين تتعامل معهم في نهاية المطاف. ويتعين على المؤسســـين والقادة الذين تمت ترقيتهم، أن يدركوا ويقرروا متى يكون تمييز المنتجات أو الأسواق أو التقنيات أمراً مرغوباً فيه، علماً بأن ذلك ســـوف يخلق باســـتمرار مجموعة كاملة جديدة من مشاكل التكامل الثقافي. فقد بدأت شـــركة سيبا-جايجي، على سبيل المثال، كشركة أصباغ، غير أن أبحاثها في مجال المركبات الكيميائية جعلتها تتحول إلى شـــركة مستحضرات دوائيـــة وكيماويات زراعية وصناعية. وعلى الرغم من أن الثقافة الجوهرية لها كانت تقوم علـــى المواد الكيميائية، كما أوضحنا من قبل، فالمرء بإمكانه أن يلحظ اختلافات الثقافة الفرعية التي عكست المجموعات المختلفة للمنتَج.

ولقـــد جاءت القوى التي أحدثت مثل هذا التمايز في الثقافة الفرعية على نوعين، أولهمـــا: أنماط مختلفة من الأفراد ذوي نشـــأة تعليمية ووظيفيـــة مختلفة تم جذبهم للقيام بأنشـــطة مختلفة، ثانيهمـــا: تطلب التفاعل مع العميـــل لطريقة تفكير مختلفة ممـــا أدى إلى ظهور أنماط مختلفة من الخبرات المشـــتركة. وأذكر أنني، في فترة من الفترات، تقدمت باقتراح برنامج تســـويقي يتجاوز حدود تلك الأقســـام، حيث سألني البعض قائلين: «بروفيســـور شاين، ما الشيء المشـــترك الذي تعتقد حقيقةً أنه يجمع بين البائع المتعلم الذي يتعامل طيلة اليوم مع الأطباء ومديري المستشفيات وبين عامل ســـابق في إحدى المزارع التي تستخدم الســـماد العضوي والذي يُقنع المزارعين بشراء أحدث المبيدات الحشرية؟».

إن أحـــد أكثر الخطـــوات الإبداعية ذات التطـــور الثقافي والتي قامت بها شـــركة ســـيبا-جايجي في إطار الجهود التي بذلتها لتصبح منظمة أكثر اعتماداً على الأساس التســـويقي، كانت ترقية أحد المديرين الذين كانت نشأتهم في القسم الزراعي ليترأس قســـم الأدوية بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد حدث أن كان ذلك الرجل مديراً بارعاً ورجل تســـويق ماهر لدرجة أنه تغلب على القوالب النمطية التي تربى عليها في ســـياق

العمل التجاري. وعلى الرغم من أن هذا الرجل كان ناجحاً بالنهاية، فإنه قد مر بفترة عصيبة عندما كسر هذا الحاجز النمطي محاولاً كسب احترام المديرين الصيدلانيين.

يُعد التواصل مع العملاء قوة مؤثرة في بناء ثقافات فرعية محلية يمكنها التفاعل على نحو يلائم ثقافة العميل. وتمثل نورثروب Northrop نموذجاً قوياً في ذلك الصدد فهي شركة فضائية ضخمة تفخر بكونها تتبنى منهج المساواة بين موظفيها، ومنحهم الثقة الكاملة، والمشاركة في الإدارة. ويكشف تحليلنا للنتاج الصنعي للشركة عن أن المنظمة الرئيسية ومقرها لوس أنجلوس كانت تعتمد نظام التدرج الوظيفي بدرجة كبيرة؛ لدرجة أن أسلوب البناء والتصميم المكتبي لمبنى المركز الرئيسي عكس التدرج الوظيفي بوضوح. وقد شعر المديرون أنفسهم بهذا التوجه غير المألوف، لكنهم أدركوا، بعد إمعان النظر في هذا التوجه، أن الدافع وراء تأسيس مثل هذه المنظمة الرئيسية هو جعل عملائهم الأساسيين وممثليهم في وزارة الدفاع الأمريكية يشعرون بالارتياح. وقد أوضحوا بأن البنتاجون يعد مبنىً محكم التنظيم من حيث التدرج الوظيفي ومن حيث إن العملاء ما كانوا ليشعروا في زياراتهم لهذه المؤسسة بالارتياح إلا إذا شعروا بأنهم يتحدثون إلى مديرين ممن هم في نفس منصبهم الوظيفي أو في منصب أعلى. ولإيضاح هذا الأمر فقد عرضت المؤسسة نماذج لجميع رموز المناصب مثل أحجام المكاتب حسب تصنيفها وتجهيزاتها ومواقعها داخل المبنى، وكذا حجرات الطعام الخاصة والأماكن المخصصة لانتظار السيارات.

ومن الأمثلة البسيطة والمضحكة التي جاءت على نفس المنوال ذلك الذي حدث في شركة المعدات الرقمية عندما أُسندت إلى أحد صغار الموظفين الذين يقومون في العادة بقيادة العربات المخصصة لتوصيل البريد أو نقل بعض الأشياء داخل المنظمة مهمة توصيل أعضاء مجلس الإدارة وبعض الأعضاء الآخرين من خارج المنظمة من ذوي المناصب العليا إلى اجتماعات ما، حيث سُمِح له في إحدى هذه المناسبات بقيادة سيارة الشركة الفارهة، ولذا فقد استعد لذلك الحدث بأن ارتدى بذلة سوداء مخططة، ولذا فإن الراكب إذا سأل السائق عن ذلك فإنه سيكتشف بنفسه بأنها كانت مهمة خاصة وليست عمله المعتاد.

التقسيم:

لا تنمو المنظمات وتكون لها أسواق مختلفة إلا ويطرأ عليها التقسيم في العادة من حيث عدم مركزية معظم المهام وتحويلها إلى وحدات إنتاجية وسوقية وجغرافية.

وتتميز هذه العملية بأنها تجعل جميع المهام تلتف حول تكنولوجيا معينة، أو حول مجموعات منتَج معين أو عملاء بعينهم مما يسمح بمزيد من التكامل بين حدود ثقافة المهام الفرعية. ومن ثم تبدأ هذه القوى المحركة للثقافة الفرعية والدافعة لتكوينها في الظهور بشكل أكبر على مستوى الأقسام.

وعلى هذا النحو فإن إدارة قسم متكامل يتطلب وجود مدير عام قوي الشخصية، لديه الرغبة في الحصول على قدر معقول من الاستقلالية في إدارة القسم التابع له. وبتطوير هذا القسم لتاريخه الخاص، يبدأ في خلق ثقافة فرعية خاصة بالأقسام تعكس التكنولوجيا وبيئة السوق الخاصة بهما حتى وإن كانت تقع على مقربة من الشركة الأم جغرافياً.

إن الثقافات الفرعية الخاصة بالأقسام لن تُسبب مشكلة للمنظمة الأم إلا إذا أرادت المنظمة الأم تنفيذ أعمال مشتركة أو عمليات إدارية مُعينة. وتتضح هذه المسألة بذكر حالتين أوردهما من خبرتي الشخصية. في الحالة الأولى طُلب مني العمل لدى الإدارة العليا في الحكومة السويدية التي تمتلك مجموعات من المنظمات متعددة الأنشطة لمعاونة المراكز الرئيسية في تقرير ما إذا كان عليها العمل نحو خلق ثقافة مشتركة أم لا. وقد تضمنت هذه المجموعات من المنظمات متعددة الأنشطة بناء السفن والتعدين كما تضمنت، على الجانب الآخر، المنتجات الاستهلاكية مثل راملوس Ramlos للمياه الغازية. وقد استغرق الأمر منا يومين نتفحص خلالهما الايجابيات والسلبيات وقررنا في النهاية أن نوعين اثنين فقط من الأنشطة هما اللذان يحتاجان إلى وجود منظور مشترك وهما الضوابط المالية وتطوير الموارد البشرية. حيث واجه موظفو المراكز الرئيسية في مجال الأنشطة المالية درجة قليلة نسبياً من الصعوبة في وضع ممارسات مشتركة، أما في مجال الموارد البشرية فقد واجهتهم مشاكل حقيقية.

لقد كان من الضروري، من وجهة نظر المراكز الرئيسية، تطوير كادرٍ من مديري العموم المستقبليين وهو الأمر الذي تطلب من الأقسام السماح لصغار مديريها الفعالين بالتدوير بين الأقسام المختلفة والمراكز الرئيسية للوحدات الوظيفية. ولكن الثقافة الفرعية للقسم اختلفت بشكل ملحوظ في افتراضاتها حول كيفية تطوير المديرين. حيث كانت ترقية جميع الموظفين داخل القسم لدرايتهم بالعمل مسألة أساسية من وجهة نظر أحد الأقسام ومن ثم فقد رفض الأعضاء فكرة التدوير من أي نوع بين الأقسام. وبينما كانت ضغوط التكلفة في أحد الأقسام الأخرى ضغوطا قاسية لدرجة أن فكرة التخلي عن مدير فعال لتطوير برنامج ما لم تخطر ببالهم؛ كان هناك قسمٌ

ثالـــث يتبنى مبدأ أن المرء يترقى من خـــلال البقاء في وظيفة دائمة وأن المديرين قلّما يُقيمون حسب إمكاناتهم غير التخصصية. وعندما يطلب البرنامج التطويري من ذلك القســم قبول أحد المديرين من قســم آخر وذلك خلال حركة التدوير التطويري فإنه يُرفض على الفور لكونه ليس لديه المعرفة الكافية عن طبيعة عمل القســم. ولذا فقد نجحت الثقافات الفرعية الخاصة بالأقســام وتم التخلــي نهائياً عن برنامج التطوير، الأمر الذي كان ضد مصلحة المنظمة الأم.

وفي الحالة الأخرى حدثت ظاهرة مشابهة تتعلق بعملية إدخال تكنولوجيا المعلومات في المنظمة، حيث كشــفت المقابلات مع العديد من المديرين التنفيذيين في عديد من المؤسســات المختلفة أن أحد أكبر المشاكل التي تواجه أولئك الذين يترأسون المنظمات الضخمة ذات الأقســام المتعددة كانوا يســعون لإدخال نظام بريد إلكتروني بين جميع الأقســام. وفي العادة كان كل قسم يضع النظام الخاص به ويحرص على الالتزام به. وقد لاقت إدارة أنظمة معلومات الشركة معارضة شديدة عندما تقدمت باقتراح نظام مشترك، بل إنها تعرضت لمحاولات انقلاب وعصيان حين قامت بفرض نظام مشترك، حتى إن العديد من المديرين التنفيذيين علقوا على ذلك بأن تنفيذ تكنولوجيا المعلومات بين الأقسام المستقلة كان الشيء الوحيد الصعب.

ومن الحقائق المهمة لتطور شــركة المعدات الرقمية هــو أنها أقامت خطوط إنتاج وليس أقســاماً وهذا ما ســمح لوظائف مثل المبيعات والهندسة بأن تظل لها السيادة داخلها. وعلى النقيض من ذلك فقد تبنت شركة إتش بي HP فكرة التقسيم منذ أوائل نشــأتها. وقد ظن العديد من المديرين في شــركة المعدات الرقمية بأن الإخفاق في التقسيم كان أحد أهم أسباب المصاعب الاقتصادية الأساسية التي تواجه الشركة.

التمايز عبر مستوى التدرج الوظيفي:

كلما ارتفع عدد موظفي الشركة، ازدادت صعوبة التنسيق بين أنشطتهم. فأحد أكثر الآليات بساطةً وشيوعاً والتي يركن إليها جميع المجموعات والمنظمات والمجتمعات في التعامل مع هذه المشــكلة هي اســتحداث درجات إضافية في السلم الوظيفي، ومن ثم تبقى سيطرة أي مدير في حدود معقولة. وبالطبع فإنه تُراوح درجة ما يمكن اعتباره معقولاً بين الخمســة والخمســين. ومع ذلك فإنه يتضح أن كل منظمة، إذا كانت تحرز نجاحاً ونمواً، ســوف تمايز نفســها عاجلاً أم آجلاً بزيادة مستويات التدرج الوظيفي لديها.

يوفر التفاعل والخبرات المشتركة بين الأعضاء ضمن مستوى معين فرصة تكوين افتراضات مشتركة – وهي ثقافة فرعية قائمة على الدرجة أو المنصب. إن قوة الافتراضات المشتركة سوف تكون دالة على كمية التفاعل النسبي وكثافة الخبرات المشتركة التي تتوافر لأعضاء هذا المستوى مقارنة بأعضاء المستويات الأخرى. ولذا فإنه من المرجح أن يُكون فريق الإدارة العليا الذي يعمل بمفرده داخل مراكز رئيسية مشتركة ثقافة فرعية. وبالمثل فإن مجموعة من المشرفين لدى مؤسسة ضخمة معزولة جغرافياً أو مجموعة من العمال داخل اتحاد سوف تتفاعل في الأساس بعضها مع بعض؛ مما يؤدي في نهاية المطاف إلى ظهور الثقافة الفرعية.

لقد تناولت بالوصف، في الفصل العاشر، ثقافة المُشغل الهندسي والتنفيذي داخل المنظمات، وكانت هذه الثقافات الفرعية مرتبطة بوجه عام بالدرجة وكذا بالمنصب وبالمهام التنظيمية. ونجد دونالد و لورش (1983) Donald and lORCH، في الدراسة التي أجرياها على كيفية اتخاذ كبير المديرين التنفيذيين لقراراته قد توصلا إلى أنهم كانوا ينتهجون "نظاماً عَقَدياً سائداً" حول ضرورة الموازنة بين متطلبات دوائرهم الكبرى – والأسواق الكبرى التي يتعين عليهم الاقتراض منها، وأسواق العمالة التي يتعين عليهم الحصول منها على العمالة والموردين وأهم من ذلك كله العملاء. ويتعين تخصيص الموارد النادرة بحيث توفر احتياجات كل مجموعة على النحو الأمثل.

هناك عدة معادلات ذهنية لدى كبار المديرين والتي يحددون قراراتهم وفقاً لها، فتقييد مثل هذه القرارات الإستراتيجية واسعة النطاق كان بمثابة مجموعة من المعتقدات المترابطة حول (١) الكفاءة المميزة لمنظمتهم (٢) درجة المخاطرة المالية الملائمة لمنظمتهم (٣) الدرجة التي يشعرون عندها بأنه يجب أن تكون منظمتهم قد حققت الاكتفاء الذاتي مالياً. لقد اختلفت تفاصيل مثل هذه المعتقدات من حقل إلى آخر ومن شركة إلى أخرى إلا أننا وجدنا في كل شركة تناولناها بالدراسة أن الإدارة العليا تتبنى معتقدات قوية بخصوص تلك المجالات الثلاثة، وأن هذه المعتقدات هي التي تفضي إلى قرارات معينة حول أهداف الإدارة وممارساتها.

إن ما يمكن قوله بشأن طبيعة ثقافات التدرج الوظيفي هو أنها جميعاً تتشابه في بنيتها؛ إذ إن الافتراضات الأساسية معنية بنفس القضايا التي يواجهها كبار المديرين. وعلى أية حال فإن كيفية حلهم لهذه القضايا تعتمد على عوامل أخرى مثل التكنولوجيا ونضج المنتج والسوق وكذا التجارب التاريخية التي تنفرد بها كل شركة.

ولا يمكن للمرء أن يستنتج أو أن يفترض بأن الثقافات الفرعية لكل مستوى من مستويات المنظمة ستكون، بمرور الوقت، انعكاساً بنيوياً للقضايا والمهام الكبرى التي يتعين مواجهتها عند ذلك المستوى، وأن القرارات الخاصة بتلك المهام سوف تأتي بأنماط ثقافية مختلفة المحتوى داخل المؤسسات والشركات المختلفة. ولذا فإن جميع مشرفي الخطوط الأمامية سوف يقومون باستحداث افتراضات حول طبيعة الإنسان وحول كيفية إدارة الموظفين، غير أن استحداثهم لافتراضات مثالية أو افتراضات ساخرة سوف يعتمد بصورة كبيرة على التجربة الفعلية للشركة أو المؤسسة. وبالمثل فإن جميع مديري المبيعات سوف يستحدثون افتراضات حول تحفيز الإنسان انطلاقاً من خبراتهم في إدارة فريق المبيعات، غير أن إيمانهم بنظام الأجور إضافة للعمولة أو العمولة وحدها أو العلاوات، أو كانوا يؤمنون بنظام المكافئات الفردية أو الجماعية سوف يعتمد كذلك على الصناعة والشركة.

وبعبارة أخرى فإن بنية أي من ثقافات مستويات التدرج الوظيفي سوف تتحدد بالأساس من خلال المهام التي ينبغي إنجازها عند ذلك المستوى. كما يمكن أن ندفع بأن المجموعة لن يكون لديها سوى افتراضات واهية أو تفتقر إلى الافتراضات برمتها في مجالات أخرى لأنه لم يحدث أن قام أعضاؤها بمهامٍّ أو كانت لهم خبرات مشتركة في تلك المجالات. ولنضرب مثالاً للمرة الثانية بمشرف الخطوط الأمامية، فإنه ربما كانت لديه افتراضات قوية للغاية حول طبيعة الإنسان وربما كانت لديه افتراضات واهية أو لا افتراضات بالمرة حول حجم الدين الذي يجب على الشركة الوفاء به. ومن الناحية الأخرى، فإن الإدارة العليا سيكون لديها افتراضات قوية للغاية حول مستوى الدين وافتراضات واهية فقط حول كيفية إدارة التكنولوجيا أو مجموعة معينة من المستهلكين.

ملخص واستنتاجات:

يؤدي النجاح التنظيمي في العادة إلى ظهور الحاجة إلى النمو، ومع نمو المنظمات وتقدمها تظهر الحاجة إلى تمييز نفسها في صورة وحدات مهنية أو جغرافية أو إنتاجية أو سوقية أو هرمية. وتكمن إحدى المهام الحرجة للقيادة خلال هذه العملية في التعرف على النتائج الثقافية لطرق التمايز المتعددة. وفي نهاية المطاف سوف تقوم مجموعات فرعية جديدة بمشاركة خبرات كافية لبناء ثقافات فرعية تقوم على خبرات مهنية وقومية وتاريخية على نحو متفرد. وما إن يتحقق هذا التمايز حتى تكون

مهمـــة القادة التوصل إلى طرق للتنســيق أو المواءمة أو التكامل بين الثقافات الفرعية المختلفة.

ولا يجدر بالقادة أن تتملكهم الدهشـــة إذا مـــا رأوا أن المهام المختلفة تبدو متمايزة تماماً أو أن المديرين المعزولين جغرافياً لا يطبقون مذكرات القيادة بدقة أو أن الموظفين لا يشاركون الإدارة العليا اهتماماتها بالتكاليف والقدرة الإنتاجية. فبناء منظمة فعالة هـــو في نهاية الأمر بناء تناغم بـــين ثقافات فرعية مختلفة عبر التشـــجيع على خلق أهداف مشتركة ولغة مشتركة وإجراءات مشتركة للإسهام في حل المشاكل.

إنـــه من الضروري أن يـــدرك القادة أن مثل هذه المواءمـــة الثقافية لا تتطلب قدراً من التواضع الثقافي من جانب القائد فحســـب، بل تتطلـــب أيضاً مهارات في الجمع بين الثقافات الفرعية المختلفـــة في صورة حوار يحقق الاحترام المتبادل ويخلق إجراءً متســـقاً. وسوف نتناول في الفصول الســـابع عشر والثامن عشر والتاسع عشر بعض الأفكار التي تبين طريقة القيام بذلك والتي تتناول القادة بوصفهم أدوات تغيير.

(١٥)
ما الذي يحتاج القادة إلى معرفته بخصوص التغيرات الثقافية؟

يختلف دور القائد في «إدارة» الثقافة حسب المراحل المختلفة لتطور المنظمة. وقد ناقشنا بالفعل في الفصل الثاني عشر كيف يبدأ مؤسسو المنظمات في إملاء افتراضاتهم على مجموعة جديدة وكيف تخلق تلك المجموعة ثقافتها الخاصة إثر نجاح المنظمة، كيف يرسخ القادة افتراضاتهم في المجموعات بمجرد تكونها كما أوضحنا في الفصل الثالث عشر. أما الفصل الرابع عشر فقد بحث في كيفية تطور المنظمات عندما تتسع وتصبح أكثر تمايزاً. أما الآن فنحن بحاجة لتحليل العمليات التي تنشأ من خلالها الثقافة وتتغير بنمو المنظمة وتقدمها في العمر، كما أننا بحاجة إلى البحث في كيفية تأثير القادة في هذه العمليات. إننا سوف نتناول في هذا الفصل آليات تطور الثقافة وتغيرها والتي تميل إلى الحدوث بشكل طبيعي في المراحل المختلفة للتطور التنظيمي. وسنتناول في الفصلين السادس عشر والسابع عشر «التغير المخطط والمنظم للثقافة» والذي يحدث عندما يقرر قائد ما أن العمليات التطورية تسير ببطء شديد أو أنها غير ملائمة.

الآليات والقوى المحركة للتغير الثقافي:

تعتمد الطريقة التي يمكن للثقافة أن تتغير وفقاً لها والتي تغيرت بها بالفعل على المرحلة التي تجد فيها المنظمة نفسها، فنجد في مرحلة النمو، على سبيل المثال، أن طرق التحكم في آليات ترسيخ الثقافة التي تناولها الفصل الثالث عشر هي أيضاً طرق تحريك التغير الثقافي؛ أي أن القادة بمقدورهم تغيير ما يقع في دائرة اهتماماتهم وما هو تحت سيطرتهم وما يخضع لمكافآتهم، وكذا يمكنهم تغيير النموذج الذي يُحتذَى به وطرق التدريب، وكيفية تخصيص الموارد، وطريقة اختيار الموظفين وترقيتهم و«الاستغناء عنهم» وأيضاً الهيكل التنظيمي والعمليات التي يقومون بها. وعلى أي حال فإنه بمجرد أن تستقر الثقافة لما لها من تاريخ طويل مع النجاح فإن القادة يجدون أن تأثيراً مثل هذا التحكم يكون في العادة محدوداً أو سطحياً، ويكتشفون أن الأمر يتطلب المزيد من الجهد والوقت حتى يتم تغيير الافتراضات المتعمقة.

وعلـــى الرغم من ذلك فإنـــه خلال المراحل المختلفة لنمـــو منظمة ما تتبدى فرصُ مختلفـــة للتغير الثقافي؛ وذلـــك للدور المحدد الذي تؤديه الثقافـــة في كل مرحلة من مراحـــل التطور. ويوضح الجدول (١,١٥) هـــذه المراحل ويبين آليات التغيير المحددة ذات الأهميـــة القصوى في كل مرحلة. وهذه الآليات تُعـــد آليات تراكمية، بمعنى أنه في مرحلة تالية تكون جميع آليات التغيير السابقة لا تزال ناشطة إلا أن إدخال آلياتٍ إضافيةٍ يصبح أمراً ملائماً.

جدول (١,١٥) آليات تغيير الثقافة

المرحلة التنظيمية		آلية التغيير
التأسيس والنمو المبكر	١.	التغير التراكمي عبر التطور العام والخاص.
	٢.	الرؤية.
	٣.	تعزيز الأفكار المولدة داخل الثقافة.
منتصف العمر	٤.	الترقية النظامية من ثقافات فرعية منتقاة.
	٥.	الإغراء التكنولوجي.
	٦.	ضخ موظفين من خارج المنظمة.
	٧.	الفضائح ونشر الخرافات.
	٨.	تغيير الأوضاع.
النضج والتدهور	٩.	عمليات الدمج والاستحواز.
	١٠.	الهدم وإعادة النشأة.

التأسيس والنمو المبكر:

في المرحلة الأولى – مرحلة التأســيس والنمو المبكر لمنظمة جديدة – يأتي التوجه الرئيســيٍ للثقافة من المؤسســين وافتراضاتهم. ولذا فإن النموذج الثقافي، الذي غدا متأصـــلا في حال نجـــاح المنظمة في تحقيق مهامها الأساســية والحفاظ على بقائها، يمكن اعتباره الاختصاصات ذات الطابع المتميز للمنظمة والركيزة التي تتحدد بها هوية

العضو و«الغراء» الاجتماعي السيكولوجي الذي يبقي على تماسك المنظمة. وينصب التركيز في هذه المرحلة المبكرة على تمييز المنظمة عن البيئة وعن غيرها من المنظمات الأخرى بمجرد أن تميط المنظمة اللثام عن ثقافتها وتعمل على تكاملها قدر استطاعتها وترسيخها في أذهان القادمين الجدد (وتختارهم بهدف تحقيق التوافق الأولي).

وتنحاز الإمكانات المميزة للشركات حديثة السن في العادة إلى أعمال تعكس الانحياز المهني للمؤسس. ففي شركة المعدات الرقمية كان التحيز واضحاً للهندسة والتصنيع، ولم يصعب على المهن الأخرى أن تجد لنفسها مكانة ومنزلة فحسب بل إن المختصين في تلك المهن مثل المسوقين المحترفين، كانوا كثيراً ما يخبرهم المديرون ممن كانوا يعملون لدى الشركة منذ نشأتها بأن « المسوقين لم يعرفوا أبداً ما يتحدثون عنه». وفي شركة سيبا جايجي كان التحيز مستمراً إلى البحث العلمي على الرغم من أن الشركة كانت أقدم بكثير من سابقتها، ولأن البحث والتطوير، من الناحية التاريخية، كان العامل الأساسي في نجاح سيبا جايجي، فكان البحث العلمي يُعرف بالتخصص المميز على الرغم من أن الكثير من المديرين كانوا يصرحون علانية بأن المستقبل يعتمد بصورة أكبر على التسويق والرقابة المالية الصارمة والعمليات الفعالة.

أبعاد التغير في هذه المرحلة هي أبعاد واضحة. ومن المحتمل التمسك بالثقافة الناشئة في شركات حديثة ناجحة في تحقيق النمو، ومرجع ذلك إلى (١) أن المؤسسين الأساسيين لهذه الثقافة لا يزالون موجودين (٢) أن الثقافة تساعد المنظمة على تحديد ماهيتها وشق طريقها في بيئة قد تكون عدائية (٣) أن العديد من عناصر الثقافة تم تعلمها للتصدي لحالة القلق التي تنتاب المنظمة أثناء كفاحها في سبيل بناء نفسها والحفاظ على كيانها.

لذا فإن اقتراحات التغيير المتعمَّد للثقافة المطروحة من داخل المنظمة أو من خارجها سوف يتم تجاهلها تماماً أو مقاومتها بشدة. وعلى العكس فسوف يحاول الأعضاء الدائمون أو التحالفات الحفاظ على الثقافة القائمة ودعمها. والقوة الوحيدة التي قد تدفع إلى الحراك في مثل هذا الموقف هي أزمة البقاء الخارجي والتي تتبلور في انخفاض شديد في معدل النمو أو خسارة في المبيعات أو في الأرباح أو إخفاق منتج رئيسي أو غير ذلك من الأحداث التي لا يمكن غض الطرف عنها. فإذا وقعت مثل هذه الأزمات فإن المؤسس ربما أصبح غير جدير بالثقة وربما ظهر أحد كبار المديرين الجدد في الصورة. وإذا بقيت المنظمة المؤسِّسة على حالها بدون تغيير فإن الثقافة ستظل على حالها كذلك.

إذاً كيف تتغير الثقافة خلال مرحلة نمو منظمة ما؟ هناك العديد من آليات التغيير التي يمكن الوقوف عليها.

التغيير التراكمي عبر التطور العام والمحدد:

إن لم تكن المنظمة واقعة تحت ضغوط خارجية كبيرة، وإذا تواجد المؤسس أو الأسرة المؤسسة مع المنظمة لفترة طويلة فإن الثقافة تتطور بمعدل منخفض وذلك عن طريق الاستمرار في استيعاب الطرق الأفضل للنجاح على مر السنين. ويشمل مثل ذلك التطور على عمليتين أساسيتين وهما: التطور العام والتطور المحدد (ساهلينز وسيرفيس Sahlins and Service . 1960).

التطور العام. يشتمل التطور العام صوب المرحلة الثانية من مراحل التطوير على التنوع والتعقيد المتزايد ومستويات أعلى من التمايز والتكامل والتركيبات الإبداعية في شكل أنماط جديدة ذات مستوى عالٍ. وتأتي التأثيرات المختلفة للنمو والنجاح والتي تناولها الفصل الرابع عشر بمثابة قاعدة لمزيد من التحليل المفصل للكيفية التي يحدث بها ذلك الأمر. والشيء الواضح في هذا النموذج التطوري هو الافتراض الذي يقضي بأن الأنظمة الاجتماعية لها ديناميكية تطورية. وذلك كما أن المجموعات تمر بمراحل منطقية فإن المنظمات تمر بمراحل منطقية كذلك خاصة فيما يتعلق بتغيير وضع ملكيتهم من الملكية الخاصة إلى الملكية العامة. وعلى أية حال فإن الأزمة إذا تمخضت عن قيادة جديدة فإن هناك ما يدفعنا إلى القول بأن الاتجاه الجديد الذي ستسير فيه الثقافة هو اتجاه لا يمكن التنبؤ به على الإطلاق (جيرسك Gersick. 1991؛ تشمان وأندرسون Tushman and Anderson. 1986).

إن عناصر الثقافة التي تكون بمثابة أداة دفاع هي عناصر يمكن الإبقاء عليها وتعزيزها بمرور السنين، غير أنه يمكن تنقيحها وتنميتها لتكون بناءً أكثر تكاملاً وتعقيداً. وقد يمكن الإبقاء على الافتراضات الأساسية ولكن النمط الذي تظهر عليه قد يتغير مما يخلق أنماطاً سلوكية جديدة ترجع في نهاية المطاف إلى الافتراضات الأساسية. ونجد، على سبيل المثال، أن الافتراضات التي يجب أن يلمسها المرء في شركة المعدات الرقمية مثل «الوصول للحقيقة بالحوار» و «افعل الصواب دائماً» قد تطورت من مبادئ قائمة على أساس فردي إلى مبادئ متأصلة في القوى المحركة للمجموعات الداخلية. ذلك في حين أن الأفراد خلال الثقافة الأولية لشركة المعدات الرقمية كانوا قادرين على أن يظلوا منطقيين في محاوراتهم، وعندما تحولت شركة المعدات الرقمية إلى شركة

قابضة تتكون من مجموعات قوية دب الجدل بين نفس الأفراد من واقع مناصبهم بصفتهم ممثلين ومدافعين عن مشاريعهم ومجموعاتهم، ومن ثم تحول مفهوم فعل الصواب في شركة المعدات الرقمية إلى فعل ما ترغب فيه مجموعة بعينها.

التطور المحدد. ينطوي التطور المحدد على تكيف أجزاء معينة من المنظمة مع بيئاتها الخاصة وكذا تأثير التنوع الثقافي اللاحق على الثقافة الأساسية. هذه هي الآلية التي تجعل المنظمات العاملة في صناعات متعددة تطور ثقافات صناعية مختلفة كما تدفع المجموعات الفرعية إلى تطوير ثقافات فرعية مختلفة أيضاً. ومن ثم فإن الشركة المتخصصة في التكنولوجيا المتقدمة سوف تكون معنية بتطوير مهارات بحثية رفيعة المستوى، في حين أن الشركة المتخصصة في المنتجات الاستهلاكية والتي تعمل في مجال الأغذية أو مستحضرات التجميل سوف تكون معنية بتطوير مهارات تسويقية رفيعة المستوى. وتعكس مثل تلك الاختلافات، في كل من هذه الحالات، افتراضات كامنة مهمة حول طبيعة العالم وحول تجربة النمو الفعلية للمنظمة. وبالإضافة إلى ذلك فإنه لما كان كل جزء من أجزاء المنظمة يوجد في بيئات مختلفة، فإن كلاً من تلك الأجزاء يتطور بحيث يتكيف مع بيئته الخاصة كما أوضحنا في الفصل الرابع عشر.

كما أن المجموعات الفرعية تختلف وكما أن الثقافات الفرعية تتطور فإن الفرصة سوف تلوح لمزيد من التغير الثقافي الهائل في وقت لاحق، ولكنه لن يكون مقبولاً وجود تلك الاختلافات في هذه المرحلة المبكرة وسوف تُبذل الجهود لتقليصها. فعلى سبيل المثال، كان من الواضح أن المؤسسة الخدمية في شركة المعدات الرقمية كانت تُدار بطريقة أكثر أوتوقراطية، إلا أن ذلك كان أمراً يمكن قبوله وذلك لأن الجميع أدركوا أن المؤسسة الخدمية تتطلب مزيداً من الانضباط حتى يحصل العملاء على خدمة فورية وفعالة. ولذا فقد كان مبدأ «افعل الصواب دائماً» مسوغاً لجميع أنماط الاختلافات الإدارية في المهام المختلفة.

التطور الموجه ذاتياً عبر رؤية نافذة:

عندما ينظر المرء إلى ثقافة ما على أنها، جزئياً، آلية دفاع مكتسبة تهدف إلى تجنب الوقوع في براثن الشك والقلق فإن ذلك يتطلب أن يكون المرء قادراً على مساعدة المنظمة في تقييم جوانب القوة والضعف في ثقافتها ويساعدها على تعديل الافتراضات الثقافية إذا أصبح ذلك ضرورياً لتضمن المنظمة بقائها وفاعلية دورها. ويمكن لأعضاء المنظمة التوصل إلى رؤية جماعية إذا ما قاموا بشكل جماعي باختبار

ثقافتهم وإعادة تحديد بعض العناصر المعرفية. وتشتمل عملية إعادة الصياغة هذه إما على تغيير في بعض الأولويات داخل المجموعة الأساسية المكونة للافتراضات أو على التخلي عن أحد الافتراضات التي تقف حجر عثرة أمام تلك العملية وذلك بجعلها تابعة إلى افتراض من المرتبة العليا. إن عملية فك رموز الشفرة الداخلية والتي سنتناولها في الفصل السابع عشر تتمخض عن مستوى ما من مستويات الرؤية الثقافية التي تسمح لمجموعة ما بتحديد اتجاه تطوراتها المستقبلية. إذ يتمثل الدور الأساسي للقائد في هذه المرحلة في تحديد مدى الحاجة إلى مثل هذا النوع من التدخل وإدارة عملية فك رموز الشفرة الداخلية.

العديد من التداخلات التي حدثت على مر السنين داخل شركة المعدات الرقمية من الممكن اعتبارها محاولات لتحديد الرؤية. إذ حدث، على سبيل المثال، في أحد اللقاءات السنوية التي يناقش الأعضاء فيها أسباب تدني مستوى أداء الشركة أن تملك كبير المديرين شعورٌ بالاكتئاب ومن ثم قيل «إنه بالإمكان أن نعمل بطريقة أفضل فقط إذا استطاع رئيسنا أو أحد مساعديه تحديد الاتجاه الذي يتعين علينا أن نسير فيه». ولقد تلقى عدد منا ممن هم على دراية بثقافة المنظمة، هذا القول على أنه رغبة في الحل السحري وليس مطلباً واقعياً. كما أنه كان من المقرر أن أقدم خلال هذا اللقاء عرضاً موجزاً لثقافة المنظمة ومن ثم انتهزت الفرصة لطرح التساؤل التالي: «بالنظر إلى تاريخ الشركة وأنماط المديرين والموظفين، الذين يتمثلون فيكم، فإن كن أولسن إذا توجه إلينا هنا في هذه اللحظة وحدد لكل فرد الاتجاه الذي يريده أن يسير فيه، فهل تعتقدون بأنكم ستلتزمون به». عندها خيم على الحضور صمت طويل تبعه وبشكل تدريجي ابتسامات قليلة، ثم ازداد وقع النقاش الواقعي في نهاية المطاف. وفي حقيقة الأمر أن مجموعة العمل أكدت ودعمت للمرة الثانية افتراضاتها حول المسئولية الفردية وحول الاستقلالية إلا أنها أدركت كذلك أن رغبتها في توافر أوامر تسيير هي في الحقيقة رغبة في المزيد من التنظيم داخل المنظمة وأن يمكن تحقيق هذا النظام على مستوى كبار المديرين من خلال المزيد من المفاوضات والتعاون المتواصل فيما بينهم.

إنه لا ينبغي التخلي تماماً عن وسائل الدفاع، إذ يكفي في بعض الأحيان معرفة كيفية عملها حتى يمكن تقييم مخرجاتها على أرض الواقع. فإذا وجد المرء أن هذه الوسائل عالية التكلفة فإن بإمكانه أن يستعيض عن ذلك بسلوك آخر، وعلى سبيل المثال فقد كان التزام شركة المعدات الرقمية بالتأكد من جميع قراراتها حرفياً (ضمان

المشاركة) قبل المضي قدما وسيلة دفاعية ضد القلق الذي قد يساورها جراء عدم التأكد من صحة قرار ما من عدم صحته. وكلما ازدادت الشركة نمواً عجزت مثل هذه الوسائل الدفاعية عن إيجاد حلول للمشاكل لأنها لم تستغرق مدة أطول في اتخاذ القرار فقط بل استغرقت مدة أطول أيضاً في الاتفاق مع الأعضاء الجدد الذين لم تمض عليهم فترة طويلة داخل الشركة ومع أولئك الذين ليست لهم دراية وظيفية كافية.

وانطلاقاً من ذلك فقد كان ثمة خيارات متاحة جاءت على النحو التالي: (١) التخلي عن الآلية التي كان من الصعب تفعليها إلا في حالة التوصل إلى طريقة ما لاحتواء حالة القلق التي قد تكشف عن نفسها على المدى القصير (مثل العثور على قائد قوي قادر على امتصاص حالة القلق هذه على سبيل المثال)، (٢) وضع آلية تعويضية (مثل عقد لقاءات مطولة وأقل تكراراً وتصنيف القرارات والسعي للتوصل إلى إجماع الأعضاء حول مسائل معينة فقط أو التوصل إلى طرق لتعجيل اللقاءات على سبيل المثال)، (٣) تقسيم الشركة إلى وحدات أصغر يمكن خلالها إنجاح عملية الإجماع حيث يتعرف الموظفون من الناحية الوظيفية بعضهم على بعض داخل هذه الوحدات ومن ثم تنشأ العمليات الإجماعية الفعالة. فقد تمت خلال الثورة التنظيمية التي مرت بها شركة المعدات الرقمية مناقشة جميع هذه الآليات وتجربتها من حين إلى آخر غير أن التقسيم إلى وحدات صغيرة لم يكن يتم بالدرجة الكافية التي تجعل الشركة تتجنب الوقوع في أزمة الخلل الوظيفي الذي اعترى المفاوضات الداخلية بين مجموعات العمل.

التطور المدار من خلال التهجين:

تعمل الآليتان السابقتان على حفظ الثقافة وتعزيزها أينما وجدت، غير أن التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل غالباً ما تتسبب في خلق حالة من انعدام التوازن الذي يتسبب بدوره في مزيد من التغيرات التحولية وهي التغيرات التي تبرز تحديها لبعض الافتراضات الأساسية للنموذج الثقافي نفسه. أنَّى للمنظمة الوليدة التي ترتبط بهويتها ارتباطاً شديداً أن تقوم بمثل هذه التغييرات؟ إن إحدى آليات التغيير التدريجي والتراكمي يكمن في ترقية الأعضاء من داخل المنظمة الذين تتأقلم افتراضاتهم الشخصية مع الحقائق الخارجية المستحدثة. وكونهم أعضاء من داخل المنظمة فهم يتلقون المزيد من جوهر الثقافة بالقبول كما أنهم يتمتعون بالمصداقية، ولكنه وبسبب شخصيتهم

وخبرتهم الحياتية أو الثقافة الفرعية التي تطورت وظيفتهم في ظلها، فإنهم يتمسكون بافتراضات تختلف بدرجات متفاوتة عن النموذج الأصلي للمؤسسة ومن ثم فهم يمضون بالمنظمة تدريجياً نحو طرق جديدة للتفكير وأداء العمل. وعندما يتولى مثل أولئك المديرين مناصب مهمة فإن المشاعر التي يعبر عنها الآخرون بقولهم «لا يروق لنا ما يقوم به في مسألة تغيير المكان إلا أنه على الأقل واحد منا» تنتقل إليهم من الآخرين.

وحتى تنجح هذه الآلية فإنه يتعين أن يضع بعض كبار قادة الشركة أيديهم على إخفاقاتها، وهو الأمر الذي ينطوي على ضرورة خروجهم بدرجة ما على نطاق ثقافتهم وذلك حتى يتسنى لهم فهم ثقافتهم الخاصة وتقييم أنشطتها وذلك من خلال توجيه تساؤلات لأعضاء مجلس الإدارة والمستشارين أو من خلال البرامج التعليمية التي يلتقون خلالها بغيرهم من القادة. ومن ثم فإذا أدرك القادة مدى الحاجة للتغيير فباستطاعتهم الشروع في ذلك باختيار «الهجين» وتعيينهم في الوظائف الرئيسية - أي أولئك الأعضاء الذين يحتفظون بثقافتهم القديمة ويعتبرون رمزاً للافتراضات الجديدة التي يرغبون في تعزيزها.

وعلى سبيل المثال فقد وجدت شركة المعدات الرقمية في إحدى مراحل تاريخها، أنها تفقد قدرتها على تنسيق الجهود داخل عدد كبير من وحداتها بشكل متزايد. وكان أولسن وبعض كبار المديرين الآخرين يدركون أن الاقتراح باستقدام عضو خارجي للعمل ليتولى أحد المناصب المهمة سوف يقابل بالرفض، لذا شرعوا في شغل العديد من المناصب الإدارية الرئيسية بمديرين نشؤوا في ظل المنظمة وعملوا في قطاع التصنيع والخدمات الميدانية حيث ساد طابع من النظام ومركزية السلطة. وكان النموذج الثقافي في حالة شركة المعدات الرقمية هذه قوياً بدرجة كافية جعلته يتجاهل جهودهم غير أنه كان واضحاً أن تلك الإستراتيجية كانت هي الإستراتيجية السليمة في تلك الفترة من تاريخ شركة المعدات الرقمية.

وبالمثل فقد أدركت شركة سيبا - جايجي حاجتها لتتوجه بصورة أكبر للتسويق، ومن ثم شرعت في ملء المزيد من المناصب الإدارية المهمة بمديرين تربوا في قسم الصيدلانيات الذي يأتي فيه التسويق في المقام الأول. لقد أثبتت هذه العملية نجاحها في جعل شركة سيبا - جايجي أكثر توجهاً للناحية التسويقية متبنية إستراتيجية ذات تركيز أكبر على المنتجات الصيدلانية مما أدى في نهاية المطاف إلى الاندماج مع شركة ساندوز لينشأ عن ذلك الاندماج ذلك الصرح المعروف بشركة نوفارتس. إن شغل المناصب الرئيسية بأشخاص لديهم معتقدات وقيم

وافتراضات يعتبرها كبار قادة الشركة متطلبات أساسية لتحقيق النمو المستقبلي للمنظمة وبقائها، هو في حقيقة الأمر أكثر آليات التغيير الثقافي شيوعاً.

الانتقال إلى مرحلة منتصف العمر: مشاكل التعاقب:

تنطوي عملية التعاقب من المؤسسين والأسر المالكة إلى مرحلة منتصف العمر تحت إدارة مديري العموم في الغالب على العديد من المراحل والعمليات الثانوية. إذ هناك العديد من الطرق التي تنتقل بها الشركات فعلياً من كونها شركات تخضع لسيطرة المؤسس أو الأسرة المالكة إلى ذلك النوع من الشركات التي تُدار من قبل مديري عموم من الجيل الأول والثاني والثالث والتي لا يستطيع المرء التعرف إلا على عدد قليل من العمليات والأحداث النموذجية فيها.

أول هذه العمليات وأكثرها خطورة في الغالب هي انتقال الإدارة من المؤسس إلى كبير المديرين التنفيذيين من الجيل الثاني، وحتى لو كان ذلك الشخص هو أحد أبناء المؤسس أو إحدى بناته أو أحد أعضاء الأسر الأخرى الموثوق بهم فإنه أمر طبيعي أن يجد المؤسسون وأصحاب المشاريع صعوبة في التخلي عما أسسوه (داير، Dyer, 1986، شاين، 1978 . Schein، واتسون، بيترى، Watson and Petre, 1990). وخلال مرحلة الانتقال هذه تصبح الصراعات حول ما يروق للموظفين من عناصر الثقافة وما لا يروق لهم بديلاً عما يحبونه أو يبغضونه في المؤسس حيث تكون معظم جوانب الثقافة انعكاساً لشخصية المؤسس على الأرجح. وقد نشبت المعارك بين «المحافظين» الذين يؤيدون الثقافة المؤسسة وبين «الليبراليين» أو «الراديكاليين» ممن تتملكهم النزعة في تغيير الثقافة وذلك يرجع، بدرجة ما، إلى رغبتهم في تعزيز مركز سلطتهم. ويكمن الخطر في تلك الحالة في أن المشاعر التي تتكون حيال المؤسس يتم إسقاطها على الثقافة، كما أن الكثير من عناصر الثقافة يخضع للتحدي في خضم الجهود المبذولة لاستبدال المؤسس. إذ لو فات أعضاء المنظمة أن الثقافة هي عبارة عن مجموعة من الحلول المكتسبة التي كانت محصلتها النجاح والراحة وتحقيق الهوية فإنهم قد يحاولون تغيير تلك الأشياء التي يعتدون بها ويحتاجون إليها.

إن معرفة ماهية الثقافة التنظيمية ودورها بالنسبة للمنظمة دون النظر إلى كيفية نشأتها هو غالباً ما يغيب عن الأذهان في تلك المرحلة. ومن ثم يجب تخصيص عمليات التعاقب لتعزيز تلك الجوانب من الثقافة التي تؤكد الهوية والكفاءة الواضحة والحماية من الوقوع في براثن القلق. مثل هذه العملية ربما أمكن إدارتها من داخل

المنظمة فحسب: لأن العضو الخارجي لن يتسنى له الوقوف على مستوى ذكاء القضايا الثقافية والارتباط الوجداني بين المؤسسين والموظفين.

إن الإعداد لتعاقب الإدارة يكون في العادة أمراً صعباً من الناحية النفسية وذلك بالنسبة لكل من المؤسس وخلفائه المرتقبين لأن أصحاب الشركات يفضلون بشكل نمطي الحصول على أعلى درجات السيطرة، فقد يكونون خلفاً تربوا رسمياً على القيام بذلك الدور إلا أنهم قد يحجبون، وبلا وعي منهم، ذوي السلطات والكفاءات عن القيام بتلك الأدوار. وربما يعينون خلفاً ولكن مع منعهم من أن تكون لهم شخصيتهم الخاصة التي تكفل لهم تعلم طريقة أداء تلك المهام وهو ما قد نسميه أعراض «الأمير البرت» إذ نذكر أن الملكة فيكتوريا فوتت على ابنها العديد من الفرص لممارسة مهامه كملك. هذا النموذج على وجه الخصوص قابل للتطبيق في حالة انتقال المهام من الوالد إلى الابن كما كان الحال بالنسبة لشركة آي بي إم IPM (واتسون، وبيتري، Watson and Petre, 1990).

عندما تصطدم الإدارة العليا أو المؤسس بمعيار خليفة المدير فإن بعض القضايا الثقافية تظهر على السطح. وقد أصبح الآن واضحاً أن الكثير من جوانب الثقافة قد أصبح خاصية من خواص المنظمة وملكية مستحقة لها على الرغم من أنها ربما نشأت في البداية على أنها ملكية خاصة بالمؤسس. وقد قيل عن شركة كوداك Kodak تلك العبارة "لايزال شبح جورج إيستمان في كل ركن من أركان الشركة". فإذا ظل المؤسس أو الأسرة المؤسسة متحكمين في المنظمة فإننا قد لا نتوقع سوى القليل من التغير الثقافي والمزيد من الجهد المبذول لإيضاح ودمج الثقافة والإبقاء عليها، وذلك مرجعه في المقام الأول إلى أن تلك الثقافة تتطابق مع ثقافة المؤسس. وعلى سبيل المثال فقد حقق ديفيد باكارد David Packard تغيراً على نظام إدارة شركة إتش بي HP وتولى منصب المدير العام إلا أنه عندما رأى أن القرارات التي تتخذ تمس بقيمه قرر التخلي عن منصبه واستقدام مدير تنفيذي آخر يتولى تعزيز تلك القيم.

إن نظام تعاقب الإدارة بشكل رسمي يتيح، عندما يتخلى المؤسس أو الأسرة المؤسسة عن السيطرة بصورة نهائية، الفرصة لتغيير اتجاه التطور الثقافي إذا كان من سيخلف المدير من ذلك النمط المهجَّن: أي النمط الذي تحتاجه المنظمة للحفاظ على بقائها والذي يحظى بقبول الأعضاء لأنهم ينظرون له على حد قولهم «واحد منا» ولذا فهو أيضاً الأمين على تلك الأجزاء القيمة من الثقافة القديمة. وفي شركة شتاينبرجز Steinbergs وبعد فشل العديد من الأعضاء من خارج المنظمة في القيام بمهام منصب

المدير التنفيذي، عثرت الشركة على شخص سبق له العمل معها ولذا تقبلته الأسرة المالكة بهدف "فهم الشركة" على الرغم من أنه جاء وفي جعبته العديد من الافتراضات حول كيفية إدارة هذه الشركة. وبعد استقدام العديد من المديرين التنفيذيين من غير أعضاء الشركة قامت شركة آبل Apple بإعادة تعيين ستيف جوبز Steve Jobs، الذي كان قد أدار شركة أخرى وربما اكتسب بعض الخبرات القيمة ليعود بها إلى المنظمة التي كان أحد مؤسسيها.

وبينما يُعدُّ عنصر الثقافة أساسياً بالنسبة لمرحلة النمو فإن أكثر عناصر الثقافة أهمية في مرحلة منتصف العمر قد أصبحت ضاربة بجذورها في هيكل المنظمة وفي أهم مراحلها. ومن ثم فإن الوعي بالثقافة والمحاولات المدروسة لبناء الثقافة أو دمجها أو الحفاظ عليها قد أصبحت أقل أهمية. والثقافة التي اكتسبتها المنظمة في سنواتها الأولى قد أصبحت الآن أموراً مسلماً بها، إذ العناصر الوحيدة التي من المرجح الإحساس بها هي المعتقدات والقيم المعتنقة المسيطرة وشعارات الشركة والمواثيق المكتوبة وغيرها من التصريحات العلنية عن الشكل الذي تعتزم الشركة أن تكون عليه والمطالبة بتأييد فلسفتها وأيديولوجيتها.

إن فك رموز الثقافة ودفع الموظفين للإحساس بها أمرٌ أكثر صعوبة في ظل هذه المرحلة؛ وذلك لأنها ضاربة بجذورها في الروتين اليومي للمنظمة. إن دفع الموظفين للإحساس بالثقافة ربما حقق عكس المرجو منه إلا إذا كانت هناك أزمة أو مشكلة ما يتحتم إيجاد حل لها. كما أن المديرين ينظرون للنقاش الثقافي على أنه ممل وفي غير محله، ومن الناحية الأخرى نجد أن التوسعات الجغرافية واندماج المؤسسات وإدخال تكنولوجيا حديثة يتطلب تقييماً شخصياً دقيقاً بهدف تحديد ما إذا كانت عناصر الثقافة الحديثة المزمع توحيدها أو إدماجها متجانسة أم غير متجانسة.

وربما وجدت في هذه المرحلة كذلك عوامل قوية تدعو للتفرق الثقافي والتقليل من درجة تكامله؛ لأن ثقافات فرعية قوية سوف تنشأ، ولأن وجود ثقافة على درجة كبيرة من التكامل أمر صعب تحقيقه في منظمة ضخمة ومتنوعة ومتفرقة جغرافياً. وعلاوة على ذلك فإنه لا يتضح ما إذا كان يتعين على جميع وحدات المنظمة أن تكون منتظمة ومتكاملة أم لا. لقد ظل العديد من الشركات المختلطة التي عملت لديها تصارع لفترة طويلة في سبيل التوصل إلى إجابة عن التساؤل الذي يدور حول ما إذا كان عليها محاولة الإبقاء على الثقافة، أو بناء ثقافة مشتركة في بعض الحالات، كما بين لنا نموذج الحكومة السويدية (انظر الفصل الرابع عشر «التقسيم»). هل يستحق

مثـــل هذا الجهد تلك النفقات؟ أليس من الممكـــن أن يكون هناك خطر بأن يملي المرء افتراضاتـــه على وحدة فرعية والتي قد لا تلائـــم موقفها على الإطلاق؟ ومن الناحية الأخرى فإن جميع الوحدات الفرعية إذا ســـمحت بتطوير ثقافاتها الخاصة، فما هي إذا الميزة التنافســـية لكونها منظمة مستقلة؟ وفي هذه المرحلة يصبح تحديد أي المهام التي تقدمها الثقافة الشاملة أمراً أقل وضوحاً ومن ثم فإن مشكلة إدارة التغير الثقافي هي مشكلة أكثر صعوبة وتشعباً

إن العوامـــل التي تدفع المنظمة لإصدار برامـــج تغيير في تلك المرحلة إما أن تكون مـــن داخل المنظمة أو من خارجها، كما في المرحلة الســـابقة، وهي: (١) أن المنظمة أو أجـــزاء منها ربما تواجـــه صعوبات اقتصادية أو ربما أخفقـــت بطريقة ما في تحقيق أهدافها الرئيســـية لأن بيئة العمل قد جرى عليها تغيير ملحوظ، (٢) أن المنظمة ربما تـــزرع صراعات داخلية تخريبية بين الثقافات الفرعية، كما حدث، على ســـبيل المثال، في شركة سيبا جايجي قبل إطلاقها لبرنامج إعادة التوجيه الخاص بها (والذي سبقت الإشارة إليه في الفصل الثامن عشر)، حيث شهدت بعض أقسامها كالقسم الكيميائي انحداراً مســـتمراً لدرجة أن الموقف الاقتصادي للشـــركة كان مثاراً للشـــكوك. وفي الوقت نفســـه كان صراع مجموعات العمل في الشركات الإقليمية مع المنظمة الرئيسة في تزايد حيث أعربوا عن تذمرهم من أن الأرباح في انحدار مســـتمر بســـبب الأعباء الكثيرة التي تفرضها عليهم تلك الإدارة "المتخمة" في مدينة بازل.

ويمكـــن الوقوف على عدد من آليات التغيير التي قد تحدث بشـــكل عفوي أو التي يمكن للقادة التحكم فيها والسيطرة عليها بصورة منظمة. هذه الآليات بالإضافة إلى تلك التي سبقت الإشارة إليها سوف يثبت نجاحها في منظمات منتصف العمر.

التغيير من خلال الترقي النظامي من ثقافات فرعية مختارة:

تكمن قوة منظمات منتصف العمر في تنوع ثقافاتها الفرعية. وســـواء استشعر ذلك القـــادة أم لا فإنهم يطورون منظمات منتصف العمـــر هذه ثقافياً من خلال تقييم نقاط القوة والضعف في ثقافات فرعية أخرى ومن ثم الانحياز لثقافة شاملة من تلك الثقافات الفرعيـــة وذلـــك بنقل بعض الأفراد، علـــى نحو منظم، من تلك الثقافـــات الفرعية إلى مناصب قوة داخل تلك الثقافة الشـــاملة. ويعد هذا الأمر امتداداً لنظام التهجين الذي سبقت الإشارة إليه، إلا أن له تأثيراً أقوى على منظمات منتصف العمر لأن الحفاظ على الثقافة الشاملة ليست بالمشـــكلة الكبيرة كما هي بالنسبة للمنظمات الحديثة والنامية.

كما أن منظمة منتصف العمر يديرها مديرو عموم ليســوا متعمقين وجدانياً في الثقافة الأصلية للمنظمة ولذا فهم أقدر على تقييم التوجهات المستقبلية المطلوبة.

وفي حــين يمثل تعدد الثقافات الفرعية خطراً علــى المنظمات الحديثة فإن هذا التعــدد يُعد ميزة في منظمات منتصف العمــر. ولكن العيب الوحيد للآلية التي يتم بها هذا التغير هو البطء الشــديد. فإذا ما ازداد إيقاع التغيير الثقافي ســرعة فإنه سيكون من الواجب إطلاق مشــاريع التغير المخطط والمنظم، كتلك التي سنعرض لها في الفصلين السادس والسابع عشر. وكان ذلك أيضاً هو عين ما أشارت إليه شركة المعدات الرقمية من أن الثقافة الأساســية يمكنها أن تحافظ على بقائها بل أن تعمر أكثــر من تلك الثقافات التي يحاول مجموعة من المديرين المهجنين فرضها. وعندما تُســند مســؤولية إدارة منظمة مبيعات إلى مدير أحد القطاعات الخدمية إلى جانب عمله فإنه يشــرع في ترقية عدد كبير من الموظفين في قطاع الخدمات إلى مناصب مهمة في مجال المبيعات مما يدفع بالعديد من الموظفين إلى الشكوى من أن المبيعات قد أصبحت تشبه المنظمات الخدمية إلى حد كبير. وعلى أي حال فإنه بعد بيع شركة المعدات الرقمية إلى شــركة كومباك Compaq والتي اندمجت في النهاية في شــركة إتــش بــي HP، أصبح من الواضح أن الثقافة الخدمية كانت تلك التي راقت لشــركة كومبــاك وما زالت تلك الثقافة موجودة في أرجاء شــركة إتــش بي. وعلى أي حال فــإن تتبع الأصول الوظيفية والثقافة الفرعيــة للموظفين الذين تتم ترقيتهم لمناصب رئيسية تُعد واحدة من أكثر الوسائل سرعة في تحديد الاتجاه الذي تسير فيه ثقافة المنظمة.

التغيير الثقافي عبر الإغراء التكنولوجي:

إحدى الســبل الأقل وضوحاً والتي يغير خلالهــا قادة منظمات منتصف العمر من الافتراضات الثقافية لديهم هي تلك التأثيرات الذكية والمتنامية وغير المقصودة أحياناً للتكنولوجيا الحديثة التي يتعمدون إدخالها إلى منظماتهم. وعلى أحد طرفي النقيض يمكــن للمرء أن يلاحظ الانتشــار التدريجي للابتــكارات التكنولوجية ومن ذلك على ســبيل المثال، التكنولوجيا الحديثة - الســيارة - التي لم تحل محل الخيول والعربات بــل أيضاً العديد مــن الافتراضات والطقوس التي كانت مصاحبــة لتلك التكنولوجيا القديمــة. وعلى الطــرف الآخر نجد الإغراء التكنولوجي يتضمن الجهود المدروســة والمدبــرة لإدخال تكنولوجيا معينة بهــدف إغراء أعضاء المنظمة على انتهاج ســلوك

جديد يتطلب منهم، في المقابل، إعادة النظر في افتراضاتهم الحالية وربما تبنى قيماً واعتقادات وافتراضات جديدة.

وسوف ينصب التركيز هنا على المواقف التي يقرر فيها القادة إدخال تكنولوجيا جديدة بهدف البدء في عملية التغيير الثقافي، إذ يكون الهدف المرجو في بعض الأحيان هو التقليل مما قد ينظر له القائد على أنه تعدد ثقافي وذلك باعتماد تكنولوجيا محايدة إلى حد ما أو تقدمية يكون لها القوة على حث الموظفين على أن التفكير والتصرف بأسلوب مشترك. وأحياناً يتمثل الهدف في إبعاد هذه الافتراضات إلى خارج المنظمة بطريقة محايدة ومسالمة. وتكون هذه التكنولوجيا أحياناً مادية مثل إدخال الإنسان الآلي (الروبوت) في خط تجميع أو أتمتة محطة كيميائية أو نووية، وأحياناً تكون اجتماعية تقنية مثل إدخال برنامج رسمي للجودة الشاملة.

لقد استخدم العديد من الشركات التدخلات التعليمية بهدف إدخال تكنولوجيا اجتماعية جديدة لتصبح جزءاً من برنامج تطوير المنظمة لخدمة هدفها المعلن وهو خلق مفاهيم ولغة مشتركة في ذلك الموقف الذي يلحظون فيه عجز الافتراضات المشتركة، ومن ذلك، على سبيل المثال، مقياس الشبكة الإدارية لبلاك (بلاك و موتون Blake and Mouton, 1969، بلاك وماكانز Blake and McCanse, 1989). وأحدث النماذج الموجودة وأكثرها شيوعاً لهذا النوع من التدخل هو ديناميكية الأنظمة، كما وردت في النظام الخامس لسينج Senge، (١٩٩٠) وإدارة الجودة الشاملة التي وردت في العديد من الكتب والبرامج (مثل سيامبا Ciampa 1992). إن الافتراض المحدد لهذه الإستراتيجية هو ذلك الافتراض الذي يقضي بأن اللغة والمفاهيم الجديدة المشتركة والمستخدمة في بيئة ثقافية ما، مثل «كيفية ارتباط المرء بمرؤوسيه» أو «كيفية تعريف المرء للحقيقة بحسب أدواته العقلية»، سوف يدفع أعضاء المنظمة تدريجياً لاعتماد إطار مرجعي مشترك يؤدي في نهاية المطاف إلى بناء افتراضات مشتركة. وكلما زادت المنظمة من خبراتها وتغلبت على أزماتها ظهرت الافتراضات المشتركة على السطح تدريجياً.

إن الممارسات الحالية المتمثلة في إدخال الحواسيب الشخصية في عدد من المناصب الإدارية كوسيلة للتواصل داخل المنظمة، والحضور الإلزامي لدورات تدريبية واستخدام أنماط متنوعة من «برمجيات المجموعة» لتيسير اللقاءات وتخطي حواجز الزمان والمكان، كل ذلك يمثل وبوضوح نمطاً آخر من أنماط الإغراء التكنولوجي على الرغم من أن ذلك ربما لم يكن ما يقصده المهندسون الأصليون (جرسيتن Gerstein,

1987؛ جرينير و ميتيس Grenier and Metes, 1992؛ جوهانسن Johanson 1991؛ سافيج، Savage, 1990؛ شاين Schein, 1992).

ويلاحظ القادة في بعض الأحيان وجود اختلاف كبير بين الافتراضات التي تحكم قرارات الإدارة ومن ثم يعمدون إلى إثارة هذا الموضوع بإدخال التكنولوجيا التي تدفع بمقدمات منطقية حول عملية اتخاذ القرارات وأسلوب تطبيقها. ويجد بعض القادة في التكنولوجيا الفرصة لإملاء الافتراضات التي تشكل التكنولوجيا الحديثة نفسها مثل أهمية الدقة وقياس الحجم والقياس الكمي وكذا تصميم النموذج. وفي بعض الحالات تكون التأثيرات غير مقصودة وذلك مثل تكنولوجيا المعلومات عندما يتم إدخالها بهدف تمكين الجميع من التواصل بعضهم مع بعض على نحو أكثر فعالية وكذا تقليل الأثر الناتج عن التدرج الوظيفي الرسمي، غير أن المدير التنفيذي يستخدم المعلومات بغرض السيطرة والتحكم ومن ثم يزيد ودون أن يدري من تأثير التدرج الوظيفي.

أحد الأمثلة غير المألوفة للإغراء التكنولوجي جاء بها أحد المديرين الذين كانوا يتولون إدارة إحدى شركات النقل البريطانية والتي تأسست بقرار ملكي قبل مائة عام وكانت قد طورت تقاليد قوية حول شاحناتها الزرقاء التي وضعت الشعار الملكي على جانبيها (لويس Lewis, 1988). وكانت هذه الشركة تعاني خسائر مالية حيث لم تسْعَ بجد إلى إيجاد مفاهيم جديدة حول كيفية ترويج خدمات النقل لديها. وبعد وضع الشركة تحت الملاحظة لبضعة أشهر أصدر المدير التنفيذي الجديد على الفور وبدون مبررات أوامره بطلاء أسطول الشاحنات بأكمله باللون الأبيض الخالص. وغني عن القولً أن الموقف سادته حالة من التوجس حيث الوفود التي تطالب المدير بإعادة النظر، والاحتجاج بفقدان الهوية، والتنبؤ بكارثة اقتصادية شاملة ونحو ذلك من أنماط المقاومة. وما كان من المدير إلا أن استمع لكل هذه الأنماط غير أنه كرر عزمه على تنفيذ ذلك وبأقصى سرعة. ولذا فقد قضى على هذه المقاومة بإعلانه أن هذه المطالب ليست محل نقاش.

وبعد أن تم طلاء الشاحنات باللون الأبيض لاحظ السائقون أن العملاء يدفعهم الفضول لمعرفة ما قاموا به كما أنهم تساءلوا عن الشعار الذي سيضعونه على الشاحنات. وقد دفع هذا الوضع الموظفين على كافة المستويات للتفكير في النشاط الذي يقومون به. كما أن ذلك كان بداية للتركيز الموجه نحو السوق لدرجة أن المدير كان يحاول أن يجعل ذلك التوجه في مقدمة اهتمامات الموظفين. وسواءٌ كان مصيباً أم مخطئاً فقد افترض المدير أنه لن يستطيع خلق ذلك الاهتمام بمجرد طلبه من

الموظفين، بل كان عليه إغراؤهم بوضعهم في موقف لا يترك لهم خيار سوى إعادة النظر في هويتهم.

التغيير الثقافي بضخ أعضاء من خارج المنظمة:

تتغير الافتراضات المشتركة بتغير بنية المجموعات أو التحالفات السائدة في منظمة ما – وهذا ما وصفه كلاينر Kleiner في بحثه بأنه «المجموعة ذات الأهمية الحقيقية» (Kleiner, 2003). وتحدث أقوى نماذج آلية التغير هذه عندما يستقدم مجلس الإدارة مديراً تنفيذياً جديداً، أو عندما يتولى أمور المنظمة مديرٌ تنفيذيٌ جديد على إثر شرائها أو اندماج الشركة أو شراء أصولها. ومن ثم يستقدم المدير التنفيذي الجديد بعض الموظفين السابقين لديه ليحلوا محل موظفي الشركة الذين يُعتقد أنهم يمثلون النموذج القديم العاجز تماماً عن القيام بمهامه. وفي واقع الأمر يدمر هؤلاء المديرون المجموعة أو الثقافة الفرعية للتدرج الوظيفي التي كانت الباعث الحقيقي للثقافة الشاملة. ذلك إضافة إلى أنهم يشرعون في تشكيل ثقافة جديدة. فإذا كانت هناك ثقافات فرعية وظيفية أو جغرافية أو خاصة بأقسام الشركة فإنه يتعين أن يحل القادة الجدد محل قادة تلك الوحدات أيضاً.

لقد قام داير Dyer (1986) بدراسة آلية التغير هذه في العديد من المنظمات وتوصل إلى أنها تتبع أساليب معينة وتتمثل في:

١- تثير المنظمة الإحساس بالأزمة لتدني مستوى الأداء أو لبعض إخفاقاتها السوقية ومن ثم تنتهي إلى أنها بحاجة لقيادة جديدة.

٢- يتواكب ذلك مع ضعف في «الحفاظ على النموذج» بما يفيد إخفاق الإجراءات، والمعتقدات، والرموز التي تدعم الثقافة القديمة.

٣- استقدام قائد جديد بافتراضات جديدة من خارج المنظمة للتعامل مع هذه الأزمة.

٤- ينشأ الصراع بين مناصري الافتراضات القديمة والقيادة الجديدة.

٥- إذا ما انفرجت الأزمة وخُول القائد الجديد الثقة فإنه يكون الرابح في تلك الصراعات ومن ثم تترسَّخ الافتراضات الجديدة ويعززها مجموعة جديدة من الأنشطة الخاصة بالحفاظ على النموذج.

ربما حدَّث الموظفون أنفسهم «بأنه على الرغم من أن ذلك المنهج الجديد لا يروق لنا، إلا أننا لا نشكك في الحقيقة التي تؤكد أنه جعلنا عناصر مفيدة ثانيةً، ولذا ربما تعين علينا أن نجرب هذه الوسائل الحديثة». فالأعضاء الذين يستمرون في التمسك بالوسائل القديمة إما أن يُطردوا من المنظمة أو يتركوها طواعية لعدم ارتياحهم لما تتجه إليه المنظمة والطريقة التي تتبناها لإنجاز مهامها. وعلى أي حال، إن لم تحدث أي تحسينات أو لم يحصل القادة الجدد على الثقة لإخفاقهم في إدخال التحسينات أو كانت الافتراضات الجديدة تمثل خطورة بالغة على جوهر الثقافة فإن القائد الجديد ستسحب منه الثقة ثم يُقصَى عن المنظمة. هذا الموقف يحدث في العادة عند اللجوء لاستخدام هذا الآلية في المنظمات الحديثة التي لا يزال لمؤسسيها ولأسرهم اليد الطولى فيها. وتأتي نسبة الاحتمالات في هذه المواقف مرتفعة لدرجة أن القائد الجديد يتعدى على افتراضات المالك ولذا يتم عزله في هذه الحالة.

ولكي يحيط المرء علماً بالجوانب الديناميكية لهذه العملية التي قدمها داير Dyer فإنه يحتاج بالطبع إلى معرفة المزيد حول السبب في تدهور آليات صيانة النموذج وكيفية حدوث هذا التدهور. إذ إن أحد الأسباب الشائعة لذلك التدهور هو إجراء تغيير ما على ملكية المنظمة. فعندما يتخلى المؤسسون أو الأسر المؤسسة، على سبيل المثال، عن ملكيتهم للشركة أو عندما تتغير الملكية نتيجة لاندماج الشركة أو شرائها أو شراء أصولها فإن هذا التغيير الهيكلي يقلل من فرص الدعم الذي تحصل عليه الافتراضات الثقافية الحالية وتفتح الباب على مصراعيه لصراع العناصر المختلفة على السلطة، مما يزيد من ضعف أي افتراضات ثقافية كانت سائدة في الشركة. فإذا نشأت ثقافات فرعية قوية، وإذا كانت هذه الثقافات الفرعية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بدوائر خارجية تتبنى افتراضات مختلفة فإن الثقافة الموجودة تزيد ضعفاً. فعلى سبيل المثال عندما يصوت الموظفون في اتحاد ما ويكون هذا الاتحاد جزءاً من اتحاد دولي أقوى فإن الإدارة تفقد قدراً من حريتها ويكون من المرجح أن تدخل الافتراضات الجديدة في مجال التكامل الداخلي. وقد يحدث مثل هذا التأثير عندما يزداد اختيار الإدارة العليا من تخصص واحد كالمالية على سبيل المثال ويصبح هذا التخصص أكثر استجابة لحاملي الأسهم ممن قد لا تتفق اهتماماتهم مع اهتمامات مسئولي التسويق أو التصنيع أو الفنيين داخل المنظمة.

وفي بعض الأحيان يكون التحفيز لتغيير الثقافة من خلال الاستقدام المنظم لأعضاء من خارج المنظمة ليتولوا وظائف دون مستوى الإدارة العليا تسمح لهم تدريجيا

بتوجيــه فكر الإدارة العليا وإعادة تشــكيله. ويُرجع حدوث هــذا الأمر عندما يتولى هؤلاء الأعضاء مســئولية إدارة مجموعات فرعية، والعمل على إعادة تشكيل ثقافتها، وعندما يصبحون مهرة ومن ثم يستحدثون نموذجاً جديداً لكيفية عمل المنظمة (كوادا Kuwads، ١٩٩١). وقد يكون من أكثر النماذج شــيوعاً استقطاب عضو خارجي قوي أو عضو داخلي مبدع ليتولى إدارة أحد أكثر الأقســام استقلالية داخل منظمة متعددة الأقســام. وإذا نجح هذا القســم فإنه لا يســتحدث نموذجاً جديداً للأقسام الأخرى فحسب، بل يستحدث كذلك كادر مديرين من أولئك الذين يمكن ترقيتهم إلى مناصب أعلى ومن ثم يكون لهم تأثير على الجزء الرئيسي في المنظمة.

على ســبيل المثال، فقد مُنح قسم سيارات ساترن Saturn في شركة جنرال موتورز GM وكذلك مؤسســة نامي NUMMI- وهي شركة مشــاركة لجنرال موتورز وتويوتا Toyota الحرية في وضع افتراضات جديدة حول كيفية إشــراك الموظفين في تصميم السيارات وإنتاجها، من ثم عرفت ما الذي يعادل بعض الافتراضات الثقافية الجديدة حول العلاقات الإنســانية داخل مؤسســة صناعية. وبالمثل فقد أدخلت شركة جنرال موتورز أيضاً نظام البيانات الإلكترونية ليصبح محفزاً تكنولوجياً على التغيير التنظيمي. غير أننا نجد في كل من هذه الحالات أن بناء ثقافة فرعية خلاقة داخل منظمة كبيرة لا يضمــن قيام المنظمة الأكبر بإعادة النظر في ثقافتها أو تغييرها. تســاعد الثقافة الفرعية الإبداعية على عدم تأكيد بعض افتراضاتها الجوهرية، ونؤكد ثانية بأن ثقافة الإدارة العليــا ربما تظل غير متاحة للابتــكارات التي توصلوا إليها إلا في حالة وجود قدر كافٍ من القلق أو الإحساس بالأزمة.

ومن الحتمي أن يتســبب ضخ أعضاء من خارج المنظمة إليها في دخول العديد من الافتراضات الثقافية في صراع بعضها مع بعض مسببةً حالة من عدم الارتياح والقلق. ولذا يتعين على القادة الذين يســتخدمون إستراتيجية التغيير تلك معرفة كيفية إدارة مستويات القلق والصراع الذي أثاروه بقصدٍ أو بدون قصد.

تغير الثقافة من خلال نشر الشائعات والخرافات:

عندما تبلغ منظمة ما مرحلة النضج فإنها تضع أيديولوجية ومجموعة من الخرافات حول طريقة تشــغيلها - وهو ما أطلق عليه أرجيرز و شــون (Argyris and Schon 1974, 1978) بالنظريات المعتنقَة وهي ما أســميته مســتوى القيم المعتنقة في النموذج الثقافي. وتســتمر المنظمة، في الوقت نفسه، في العمل من خلال افتراضات ضمنية مشتركة، حققت النجاح في

الحياة العملية، وهي ما أسماه أرجيرز و شون بالنظريات المستخدَمة وهي التي تعطي صورة دقيقة لما يدور داخل المنظمة فعلياً. وليس من المستبعد أن تتناقض الافتراضات المعتنقة وقيم المنظمة المعلنة، بدرجات متفاوتة، مع الافتراضات الفعلية التي تحكم سير النشاط اليومي.

على سبيل المثال قد تنطوي النظرية المعتنقة في منظمة ما على الاهتمام باحتياجات الأفراد وأخذها في الاعتبار عند إجراء تنقلات جغرافية؛ إلا أن النظرية المستخدمة ربما تنطوي على شطب من يرفض القيام بمهمة ما من قائمة الترقيات. وربما تقضي النظرية المعتنقة في منظمة ما عند طرح هذه المنظمة لمنتجات جديدة باللجوء إلى طرق اتخاذ القرار الحكيم وذلك استناداً إلى بحوث السوق؛ في حين أن نظرية الاستخدام ربما كانت تقضي بإطلاق العنان للتحيزات والمشاريع المفضلة لمدير رئيسي بعينه. وربما اعتنقت إحدى المنظمات قيمة فريق العمل غير أن جميع ممارساتها قد تكون ممارسات فردية وتنافسية بصورة قوية. وربما تعتنق منظمة ما مبدأ الاهتمام بسلامة موظفيها، في حين تكون ممارساتها مدفوعة بالافتراض الذي يقضي بأن المرء عليه الحفاظ على سياسة خفض التكاليف ليظل في المنافسة، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تشجيع الممارسات غير المأمونة. فإذا لم يحدث في تاريخ المنظمة ما يكشف اللثام عن مثل تلك التضاربات فإن ذلك قد يكون أداة لظهور الخرافات وهو ما يدعم النظريات والقيم المعتنقة، ومن ثم بناء سمعة مغايرة للواقع. وأكثر الأمثلة شيوعاً على ذلك هي الخرافة التي شاعت في التسعينيات من القرن الماضي والتي انتشرت بين العديد من الشركات بأنها لن تقدم أبداً على فصل أيٍّ من موظفيها.

إنه حيثما تواجدت مثل تلك التناقضات بين القيم المعتنقة والافتراضات الضمنية المشتركة فإن انتشار الشائعات والخرافات تصبح أموراً ذات صلة بوصفها آليات للتغير الثقافي. ولا يحدث أي تغيير حتى ينتج عن الافتراضات الفعلية فضيحة لا يمكن إخفاؤها أو تجنبها أو إنكارها. إن أكثر العوامل من هذا النوع والمثيرة للتغيير تحدث عندما تواجه الشركة كارثة كحالة شبه الانهيار في جزيرة ثري مايل، أو فقدان مكوك فضاء تشالنجر وكولومبيا، أو انفجارات بوبال Bhopal الكيميائية، أو شركة ألفا للطاقة التي ألزمتها الدوائر المعنية بتحسين إدارتها بيئياً بسبب انفجار الحرير الصخري (الإسبستوس) ونشره في المنطقة. هذه الحالات تجعل من الضروري إعادة النظر في المعايير والممارسات التي تحيط بالشئون البيئية وقضايا السلامة التي ترتبط بمعدل الإنتاج والتكلفة ومن ثم اقتراح معايير جديدة ووضعها قيد التنفيذ. فإذا ثبت أن تلك المعايير الجديدة تعمل بصورة أفضل فإن ذلك يمهد الطريق لاستحداث عنصر ثقافي جديد بشكل تدريجي.

وهناك نوع آخر من الأمثلة ينطوي على ممارسات نقل الوظيفة. فالشركة التي تفخر بأن لديها نظاماً وظيفياً يوفر للمديرين فرصاً حقيقية في الحصول على مهام في الخارج يتحتم عليها أن تواجه حقيقة أن أحد المديرين التنفيذيين الرئيسيين في الخارج قد انتحر وذكر في مذكرة الانتحار أنه أُرغم على قبول المهمة على الرغم من رفضه ورفض أسرته. وعلى مستوى القيم المعتنقة فإن هذه الشركات قد جعلت نظامها هذه نظاماً مثالياً. أما الفضيحة فإنها تزيح الستار عن الافتراضات الضمنية المشتركة التي تعمل وفقاً لها: لدرجة أنه أصبح من المتوقع من الموظفين الإذعان المطلق لكبار المديرين التنفيذيين. إن الوقوف على ذلك التباين أدى إلى تصميم برنامج كامل لنظام تجديد المهام الوظيفية بُغية التقارب بين القيم المعتنقة والافتراضات.

ونجد في مثال آخر أن مجموعة تطوير منتج ما قد تابعت عملها من خلال النظرية المعتنقة لدرجة أن قراراتها جاءت مبنية على البحث والتحليل الدقيق لمعطيات السوق، إلا أن القرارات كانت في واقع الأمر في يد مدير واحد يعتمد كلية على حسه المطلق في العمل. ولكن وفي نهاية المطاف أخفق أحد المُنتجات، بطريقة مأساوية، التي كان يصر على إنتاجه لدرجة أن السبب في إدخاله إلى الشركة تم إفشاؤه على الملأ. كما تحدث المرؤوسون المستاؤون عن الدور الذي قام به المدير في هذه الأثناء واعتبروه عملاً مخزياً. ونتيجة لذلك تم نقله من منصبه كما تم على الفور وضع طريقة محددة لإدخال هذا المنتج بصفة رسمية.

إن إطلاق الشائعات يسفر عن تلك الحالة التي ترغم المدير التنفيذي على فحص المعايير والممارسات والافتراضات التي كانت تؤخذ على عواهنها وكانت تعمل خارج الوعي. فالكوارث والفضائح لا تُحدث تغييراً ثقافياً من تلقاء نفسها، ولكنها عامل قوي يؤدي إلى غياب الفعالية لا يمكن إنكاره وهو لذلك يضع الأساس لإحداث نوع ما من أنواع التغيير. وعلى المستوى العالمي فإن هذا النمط من إعادة الفحص ينطّلق من ثقافة التمويل ليمتد إلى الفضائح العامة التي لحقت بمنظمة إنرون Enron وغيرها من المنظمات الأخرى التي جاءت بممارسات مالية مشتبه فيها. إن الممارسات الحديثة التي ربما أمكن طرحها لا تخلق ثقافات جديدة تلقائياً ولكنها تهيئ الظروف لظهور ممارسات وقيم جديدة ربما تصبح في نهاية المطاف عناصر ثقافة جديدة.

وفي بعض الأحيان، يخلق الأعضاء من داخل المنظمة أو «يختلقون» شائعات بغية إحداث بعض التغييرات التي يرغبون فيها عبر تسريب معلومات للشخص المناسب

وفي الوقت المناسب. ويُعرف هذا النوع من تسريب المعلومات بـ «إطلاق الصافرة» بمعنى كشف اللثام عن المخالفات الداخلية. ولأن «إطلاق الصافرة» من الممكن أن يعجل بوقوع الأزمات التي قد ترغم على إعادة فحص بعض الافتراضات الثقافية، فإنه من الممكن أن يدرك المرء السبب وراء حرص الموظفين عليها ولماذا تعاقب المنظمة عليها في الغالب. ومن الناحية الأخرى فإن مجاهرة أعضاء المنظمة بأن شيئاً ما خطأ ويحتاج الإصلاح يعد إحدى الآليات التي يستطيع القادة من خلالها تحديد متى تحيد القيم المعتنقة والافتراضات الضمنية عن مسارها. ومن منظور التحليل الثقافي، يمكن التنبؤ بأن الرسالة التي تحملها عملية كشف الفساد في طريقها للتجاهل لأنها من المحتمل أن تكون إعلان عن تحديها لبعض الخرافات التي تعمل المنظمة وفقاً لها. ومن ثم فإن أحد أكثر الجوانب القيادية صعوبة يتمثل في البقاء عرضة لمثل هذا النوع من المعلومات الحرجة وربما تشجيعها.

نضج المنظمة وتداعيها المحتمل:

يخلق النجاح المستمر افتراضات مشتركة يتمسك بها الأعضاء بقوة ومن ثم تنشأ ثقافة قوية. فإذا ظلت البيئة الداخلية والخارجية مستقرة فذلك ميزة، ولكن إذا طرأ تغيير على البيئة فإن بعضاً من تلك الافتراضات المشتركة قد يصبح التزاماً خاصة لما لها من قوة. يكون الوصول لهذه المرحلة أحياناً عندما لم يعد للمنظمة ما يمكنها من تحقيق النمو لأنها أغرقت أسواقها بمنتجاتها أو أن منتجاتها باتت غير مرغوب فيها. فالمسألة ليست بالضرورة مرتبطة بعمر المنظمة أو حجمها أو عدد الأجيال المتعاقبة على إدارتها، بل تعكس التفاعل بين مخرجات المنظمة وبين الفرص والقيود البيئية.

إن عمر المنظمة أمر ليس له أهمية إلا إذا طرأ تغيير ثقافي عليها. فإذا كان لمنظمة ما تاريخ طويل مع النجاح القائم على افتراضات محددة حول نفسها وحول بيئتها، فإنه من غير المحتمل أن يكون لديها الرغبة في التحدي أو إعادة فحص تلك الافتراضات. وحتى لو جيء بهذه الافتراضات إلى بؤرة الوعي، فإنه من المحتمل أن يرغب أعضاء المنظمة في التمسك بها لأنها ترمز إلى الماضي وتمثل مصدر فخرهم واعتزازهم بأنفسهم. مثل هذه الافتراضات هي الآن بمنزلة مصفاة تجعل من الصعب على القادة الأساسيين استيعاب إستراتيجيات بديلة للبقاء والتجديد (دونالدسون ولورش Donaldson and Lorsch, 1983؛ لورش، 1985).

إن استقدام مستشـــارين من خارج المنظمة وكذا تحديد بدائل واضحة أمرٌ ممكن، ولا يهمنـــا لأي مـــدى يحاول المستشـــارون أن يكونوا واضحين ومقنعـــين إذ إن مجرد فهم بعض البدائل لن يكون بالأمر اليســـير إن لـــم تتوافق مع الثقافة القديمة، فبعض البدائل سيلقى مقاومةً حتى لو كانت مفهومةً وذلك لأنها تُحدث درجة كبيرة من القلق أو الإحســـاس بالذنب، وحتى لو كانت الإدارة العليا تتمتع برؤية ثاقبة فإنه لن يتســـنى تفعيل بعض الافتراضات الحديثة في المنظمة في المســـتقبل لأن الموظفين وببساطة لن يستوعبوا أو يقبلوا التغييرات التي ربما لزمت في تلك الأثناء (ديفيز Davis, 1984).

وعلى ســـبيل المثال، قد أدركت شركة المعدات الرقمية أن سوق الحاسوب قد تحول إلى إنتاج الســـلع الرخيصة والفعالة من خلال اســـتخدام أجـــزاء من منظمات أخرى، ولكن المضي في هذه الســـبيل ســـيتطلب مـــن المنظمة تبني منهـــج مختلف تماماً في التصنيع وكذلك تخليها عن التزاماتها بجوانب المتعة والإثارة في المبتكرات التقنية.

وبالمثل فإن أجزاءً عديدة من شـــركة ســـيبا - جايجي كان عليها مواجهة الحقائق المؤلمـــة التي تمثلت في انتهاء مدة بـــراءة الاختراع الخاصة ببعـــض أفضل منتجاتها؛ وأنه تهددهم شـــركات أحدث منها وأكثر مرونة وأكثر قوة تنافســـية؛ وأن هناك فائضاً في العديد من كبرى الأســـواق الكيميائية التي يطرحون فيها منتجاتهم بسبب المبالغة في تقدير احتياجات الســـوق من هذه المنتجـــات ككل؛ وأنه لم يكن واضحاً ما إذا كان أمامهـــا الكثير مما يتعين عليها اختراعه حتى يضمن اســـتمرار تأكيدها على البحث. كانت الشركة بحاجة إلى تكون أكثر إبداعاً بالنسبة لعملية التسويق وكان عليها تحويل طاقتها الإبداعية من البحث والتطوير إلى ابتكار العمليات التسويقية حتى يتسنى لها خفض التكاليف، إلا أن الثقافة مبنية على البحث ومن ثم فإن المُســـوقين ومهندســـي الإنتاج المبدعين مروا بفترة عصيبة وهم يحاولون جذب اهتمام الإدارة العليا لهم. أما القطاع البحثي نفسه فقد كان بحاجة إلى أن يبدي استجابة أكبر للسوق، ولكنه لا يزال يعتقـــد أنه أكثر اطلاعاً على الأمور من غيره، وحتـــى كبار المديرين الذين يقفون على حقيقة الأزمة كانوا مقيدين بافتراضاتهم الخاصة المشـــتركة، إذ ليس بإمكانهم تحدي بعض الباحثين ذوي النفوذ من الســـيطرة عليهم وعلـــى الثقافة المفروضة لدرجة أنهم يمتنعون عن التدخل في شئون الآخرين.

في مثل هذا الموقف تتمحور الاختيارات الأساســـية حول التحول السريع لأجزاء من الثقافة مما يسمح للمنظمة بالتكيف مرة أخرى من خلال بعض من «تغيير الأوضاع» أو تدمير المنظمة وثقافتها عبر عملية إعادة التنظيم الكلي بالاندماج أو التملك أو دعاوى

الإفــلاس. وفــي أي من هذه الحالات يكون من المرجح الاحتيــاج لقادة التغيير الجدد الأقويــاء أو «قادة تحويليين» ليحرروا المنظمة من قيودها ويطلقوا برامج التغيير (كوتر وهيسكيت Kotter and Heskett, 1992، تيكي وديفانا Tichy and Devanna, 1986).

التغيير الثقافي من خلال تغيير الأوضاع:

تغييــر الأوضاع بوصفــه آلية للتغييــر الثقافي هو في الواقع مزيــج من عدد من الآليات الســابق ذكرها والتــي وُضعت في برنامج واحد من قِبــل قائد قوي أو فريق يضــم أعضاء التغييــر. وكان مما أثار دهشــتي في المواقف المختلفــة التي تتم فيها عمليــات تغييــر الأوضاع التي لاحظتها أو نمت إلى مســامعي؛ أن جميع الآليات التي سبق الإشــارة إليها ربما تستخدم في عملية التغيير الشامل وبخاصة عملية استبدال موظفين أساســيين بغيرهــم من الأعضاء المهجنين من داخــل المنظمة أو من خارجها ممن يأتونها وفي جعبتهم بعض الافتراضات الخاصة بهم. هذا بالإضافة إلى أن قائد تغيير الأوضاع ســوف يطلق برامج تغيير منظمة من ذلك النوع الذي سيأتي بيانه في الفصلين التاليين.

يتطلب تغيير الأوضاع في العادة اشتراك جميع أعضاء المنظمة حتى يتضح للجميع عناصــر الخلل الوظيفــي للثقافة القديمة، ومــن ثم تكون عمليــة تطوير افتراضات جديــدة هي عملية إعادة تعريف إدراكي يتحقق من خلال التعليم والتدريب وكذلك من خلال تغيير بنيــة المنظمة وعملياتها إذا لزم الأمر، والاهتمام المســتمر بتعليم الطرق الجديدة، وابتكار شــعارات وقصص وأســاطير وطقوس جديدة، وقد يكون ذلك عبر إجبار الموظفين على تبني ســلوكيات جديدة على الأقل. ومن الجدير بالذكر أن جميع الآليات الأخرى التي ســبق ذكرها دخلت حيز التنفيذ، لكن الاستعداد لإجبار الموظفين هو المفتاح والسبيل لإجراء تغيير الأوضاع.

لقد تم الكشــف عن نموذجين مختلفين تماماً للقيــادة المعنية بإدارة عمليات تغيير الأوضاع أو «التحولات» كما شاع استخدامها، فبالنسبة لنموذج الرؤية الواضحة يكون لدى القائد رؤية واضحة حول الهدف الذي يجب على المنظمة السعي لبلوغه، وكذلك تكون لديه القدرة على تحديد ســبل الوصول إلى ذلك الهدف والتشــجيع الدائم على بذل الجهود والســعي لتحقيقه (ليتشي و ديفانا Tichy and Devanna 1986؛ بينيس و نانــوس Bennis and Nanus 1985؛ ليفيــت Leavitt 1986). هذا النموذج يحقق نجاحاً ملحوظاً إذا أمكن التنبؤ بالمســتقبل وإذا وُجــد القائد ذو الرؤية النافذة، ولكن

إذا لم يتوافر أي من هذه الشروط فإنه بإمكان المنظمة أن تستخدم نموذج الرؤية غير الواضحة وهو ذلك النموذج الذي يعلن فيه القائد الجديد بقوة أن الوضع الحالي للمنظمة لا يُحتمل وأن الأداء يجب تحسينه في إطار زمني محدد، إلا أن القائد يعتمد على المنظمة في التوصل إلى رؤية حول كيفية تحقيق ذلك (بافا Pava 1983). ومن ثم كان ذلك مدعاةً إلى تبليغ الموظفين لرسالتهم "نحتاج التغيير" بقوة وبشكل متكرر إلى جميع المستويات داخل المنظمة، ولكن هذه الرسالة جاءت متبوعة برسالة أخرى وهي «ونحتاج مساعدتكم». وما إن يتقدم الموظفون بالعديد من الاقتراحات من جميع أرجاء المنظمة حتى يختار القادة أكثرها فاعلية ويدعموا تنفيذها. ويبدو هذا النموذج أكثر قابلية للتطبيق في المواقف التي يكون فيها المديرون المسئولون عن تغيير الأوضاع قادمين من خارج المنظمة ولذلك فهم يجهلون إمكانات المنظمة. كما يكون هذا النموذج أكثر قابلية للتطبيق إذا بدا المستقبل متقلباً على نحو مستمر، فعندئذٍ يبدأ هذا النموذج في تدريب المنظمة على معرفة كيفية تغيير افتراضاتها باعتبار ذلك جزءاً من عملية تهيئة من شأنها الاستمرار مع المنظمة. وفي العادة يتعين أن تُلحَق التعديلات الدورية ببرامج تطوير منظمي طويل المدى بهدف اكتساب معارف جديدة وغرس افتراضات جديدة. إذ إن غرس افتراضات جديدة في منظمة تامة النمو يعد أمراً أكثر صعوبة من غرسها في منظمة ناشئة لا تزال في مرحلة النمو؛ لأن هذه العملية تتطلب إعادة النظر في كل هياكل المنظمة والعمليات التي تدور فيها وربما تطلب الأمر إعادة هيكلتها.

التغيير الثقافي من خلال الاندماج والاستحواذ:

عندما تمتلك إحدى المنظمات منظمة أخرى أو عندما تندمج المنظمتان فإن ذلك ينتج عنه صدام ثقافي حتمي لأنه من غير المحتمل أن يكون للمنظمتين نفس الثقافة، ومن ثم يتمثل الدور القيادي في التوصل إلى أفضل وسيلة لإدارة هذا الصدام، وقد تُترك الثقافتان لتتقاربا بطريقتهما الخاصة. والسيناريو المحتمل لذلك هو أن إحدى الثقافتين سوف تهيمن على الأخرى ومن ثم فهي إما أن تحول أعضاء الثقافة الأخرى إليها أو أن تعزلهم تدريجياً. أما البديل الثالث فهو المزج بين الثقافتين عن طريق اختيار عناصر من كلتا الثقافتين ليُعمل بها في المنظمة الجديدة وذلك إما بالسماح لعمليات معرفية جديدة أو عن طريق الاختيار المتعمد لعناصر من كل ثقافة وإدخالها في كلٍ من العمليات التنظيمية الكبرى.

ومن ذلك على سبيل المثال اندماج شركة إتش بي HP في شركة كومباك Compaq، على الرغم من أن العديد شعر بأن ذلك كان تملكاً فعلياً من شأنه أن يؤدي إلى هيمنة شركة إتش بي، وفي الواقع قام الفريق المنوط بتنفيذ الاندماج باختبار كل عملية داخل كلٍ مــن المنظمتين واختيار الأفضل منها وفرضها على الفور على كل عضو من أعضاء المنظمتــين. وقد تم جلب عناصر من كلتا المنظمتين عبر هذه الطرق ومن ثم ســاعد ذلك على التخلص من تلك العناصر التي شــعرت قيادة إتش بي أنها أصبحت مسببة للخلل الوظيفي في ثقافتها.

التغيير الثقافي من خلال إعادة التنظيم وإعادة النشأة:

لم يُعرف عن هذه العملية أو لم يُدرك منها ســوى القليل ولذا فلن يتســنى لنا في هذا المقام أن نعرض ســوى القليل فقط. ويكفينا القول بأنه لو اســتطاع المرء تدمير المنظمة فعلياً، وهي الناقلة لثقافة معينة، فإن هذه الثقافة في حد ذاتها تُدمر، وأياً كان نوع النشــاط الذي تقوم به المنظمة الجديدة فإنها تشرع في بناء ثقافة جديدة خاصة بها. هذه العملية هي عملية مثيرة للقلق، ولذا فهي لا تستخدم كإستراتيجية مدروسة بشكل نموذجي ولكن ربما تكون مناسبة إذا ما كان بقاء المنظمة من الناحية الاقتصادية محفوفاً بالمخاطر.

ومــن المحتمــل أن تعكس التغييرات التنظيمية التي تكــون في حقيقتها تحولات فعليــة - وليس مجرد تكيفات تراكمية - التغيرات على ذلك المســتوى، ففي تقييمنا للشركات نجد أن هذه التحولات تحدث بشكل دوري وأن مسار التغيير لا يمكن القيام بــه أثناء هذه التحولات (توشــمان و أندرســون Tushman and Anderson 1986، جيرســيك Gersick 1991). وإضافة إلى ذلك فــإن التغيير الذي يحدث عند هذا المستوى ينتج أحياناً من الاندماجات أو الاستحواز أو دعاوى الإفلاس إذا قرر المالك الجديــد إعادة هيكلة المنظمــة برمتها وكانت لديه الرغبة فــي التخلص من أغلبية المديرين الأساسيين للثقافة القديمة.

ملخص واستنتاجات:

لقد تناولت بالشــرح العديد من الآليات والعمليات التي تتغير من خلالها الثقافة، وكمــا لوحظ فإن الوظائف المختلفة التي تقدمهــا الثقافة في مختلف مراحل المنظمة والمســائل المتعلقة بالتغيير تختلــف باختلاف تلك المراحل. فنجــد أن الثقافة خلال

المراحل التأسيسية لإحدى المنظمات تميل إلى أن تكون قوة نمو إيجابية وهو الأمر الذي يحتاج إلى دراسة، وتطوير، وإيضاح. أما بالنسبة للثقافة في فترة منتصف العمر داخل المنظمات فقد وجدنا أنها تتحول لثقافة متعددة المشارب تتكون فيها العديد من الثقافات الفرعية. ولذا فإن عملية تحديد العوامل التي يلزم تغييرها أو تلك التي يتعين الإبقاء عليها تصبح واحدة من أصعب القضايا الإستراتيجية التي يواجهها القادة، إلا أن القادة لا يزال أمامهم خيارات عديدة لتغيير الافتراضات عبر تشجيع الثقافات المختلفة بصورة متفاوتة. وفي مرحلة نمو المنظمة وأفول نجمها تصبح الثقافة عادة أداة للخلل الوظيفي إلى حدٍ ما، ومن ثم لا يمكن تغييرها إلا من خلال القيام بعمليات تغيير جذري مثل تلك الناتجةً عن الفضائح وتغيير الأوضاع.

ويحدث التغيير إضافة إلى ذلك عبر قدوم موظفين يحملون معهم افتراضات جديدة وخبرات مختلفة مكتسبة من أقسام متفرقة داخل المنظمة. ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذا التحليل فقد تم التأكيد في ملاحظاتنا على أن المنظمات تمايز نفسها بمرور الوقت بالانقسام إلى ثقافات فرعية عديدة. ولكن النقطة التي ينبغي التركيز عليها في هذا المقام أن القادة بإمكانهم تعزيز التنوع والتشجيع على تكوين الثقافات الفرعية، أو ربما استطاعوا – عن طريق اختيار الموظفين وترقيتهم- الحد من التنوع ومن ثم التحكم في الاتجاه الثقافي الذي تسير فيه المنظمة.

إن التغير الثقافي في منظمات منتصف العمر هو في الأساس عبارة عن تلك الاستفادة المقصودة من التنوع الناتج عن نمو الثقافات الفرعية. وما لم تكن المنظمة في مأزقٍ حقيقي فإنه سيكون هناك متسعٌ من الوقت للاستفادة من الترقية النظامية والتطويرٍ التنظيمي والتغيير التقني واستخدامها لتصبح آلياتٍ أساسية، بالإضافة إلى تطور المنظمة الطبيعي. أما بالنسبة للتساؤل عما يستطيعً القادة القيام به لتعجيل وإدارة مثل هذا التغيير الثقافي بصورة منظمة فالفصول الثلاثة التالية سوف تتناول نظرية التغيير الثقافي المنظم وكيفية القيام به.

(١٦)

نموذج مفاهيمي للتغير الثقافي المنظم

عرضنا في الفصل الخامس عشر جميع الطرق التي من شأنها إحداث التغيير، ولاحظنا كيف أن القادة بإمكانهم التأثير على تلك العمليات. ولكن العديد من تلك الآليات التي كانت إما شديدة البطء أو يتعذر الوصول إليها، وربما كان التنوع في الثقافة الفرعية غير كافٍ، وربما تعذر وجود أعضاء من خارج المنظمة ممن يحملون افتراضات جديدة تماماً، وربما كان اختلاق الفضائح أو إدخال تكنولوجيا حديثة كانت كلها أموراً غير عملية. إذاً فكيف يتسنى للقائد الشروع في تغيير طريقة عمل المنظمة في حين أنه يدرك أن مثل هذا التغيير قد ينطوي على التغيير الثقافي بدرجات متفاوتة؟ ولذا فسأتناول في هذا الفصل عرض نموذج للتغيير المُخَطط والمنظم، ومن ثم فسوف أناقش المبادئ المتعددة التي يجب أخذهًا في الحسبان إذا كانت هذه العملية تشتمل على تغيير الثقافة. وفي الفصل السابع عشر سوف أوضح كيف أن هذه العملية تؤدي إلى تقييم ثقافي وسأتعرض لدور هذا التقييم خلال عملية التقييم الشاملة حيث أفترض أن تُغيير الثقافة في حد ذاته ليس هدفاً سهل المنال في أغلب الأحوال. وبدلاً من ذلك نجد أن المنظمة إما تخللتها بعض المشكلات التي تحتاج إلى الإصلاح أو كان أمامها بعض الأهداف الجديدة التي تحتاج إلى العمل لتحقيقها. وفي سياق مثل هذا التغيير التنظيمي تصبح الثقافة أمراً ذا صلة، غير أنه يبقى من الضروري في المقام الأول فهم العلميات العامة للتغيير التنظيمي قبل أن يصبح التغيير الثقافي المدار أمراً ذا علاقة.

الآليات الاجتماعية النفسية للتغيير التنظيمي:

تنشأ الافتراضات الأساسية المحددة لأي تغيُّر في النظام البشري في الأساس من دراسات كيرت لوين لوين (1947) Kurt Lewin. ولذا قمت بتفصيل وتنقيح النموذج الأساسي الذي جاء به لوين في دراساتي المتخصصة عن الإقناع القهري، والتعلم المهني وآليات تدريب المجموعة، وتطوير الإدارة (شاين Schein, 1961أ, 1961ب، ١٩٦٤، ١٩٧٢، شاين و بينيس Schein and Bennis, 1965). وتحاول جميع الأنظمة البشرية تحقيق التوازن وزيادة فرص استقلاليتها فيما يتعلق ببيئة عملها، فالكفاح لتحقيق

النجاح والنمو وضمان البقاء كل ذلك ينطوي على الحفاظ على سلامة النظام في حال اصطدامه ببيئة متغيرة ربما أحدثت خللاً في توازن المنظمة بدرجات متفاوتة وبشكل مستمر. ومن ثم تتمثل وظيفة الهياكل المعرفية كالمفاهيم والمعتقدات والتوجهات والقيم والافتراضات، في تنظيم مجموعات المحفزات البيئية، وجعلها مفهومة، ومن ثم تزويد الفرد بالقدرة على التنبؤ واستنباط معناها. كما أن لمجموعة الافتراضات المشتركة هذه والتي تنشأ بمرور الوقت داخل المجموعات أو المنظمات دوراً في الحفاظ على استقرار المنظمة وإعطاء معنىً لها، ولذا فإن تطور الثقافة يُعد واحدة من الطرق التي تتخذها مجموعة أو إحدى المنظمات سبيلاً للحفاظ على سلامتها واستقلاليتها وتمييز نفسها داخل بيئة المنظمة وغيرها من المجموعات الأخرى، ومن ثم فهي تخلق لنفسها هوية خاصة.

إذابة الجليد / إثارة الشكوك:

إذا تحتم تغيير أي جزء من أجزاء البنية المعرفية الأساسية تغييراً طفيفاً بأكثر من طريقة وعلى نحو تدريجي فإن النظام لا بد أن يمر بفترة من عدم التوازن في المرحلة الأولى حتى يستطيع أن يدفع بعملية المواكبة التي تتجاوز عملية تعزيز الافتراضات الموجودة بالفعل. لقد أطلق لوين على خلق مثل هذه الحالة من عدم التوازن عبارة إذابة الجليد، أو التحفيز على التغيير. فإذابة الجليد وفقاً لتحليلي لها يتضمن ثلاث عمليات متباينة يجب إدخال كل منها على البرنامج بدرجات متفاوتة حتى يتم تطوير ما وُجد من محفزات للتغيير: (١) القدر الكافي من البيانات المثيرة للشكوك التي تسبب حالة من عدم الارتياح واللاتوازن؛ (٢) العلاقة بين البيانات المثيرة للشكوك والأهداف والنماذج المهمة والتي ينتج عنها حالة من القلق والشعور بالذنب؛ (٣) القدر الكافي من الشعور بالاطمئنان النفسي بمعنى توافر القدرة على إيجاد طريقة لحل المشكلة وتعلم شيء جديد دون فقدان الهوية أو تهديد سلامة المنظمة (شاين Schein 1980، 1999 ب).

يستلزم التغيير التحولي أن يتخلى المرء أو المجموعة المستهدفة عن بعض الأشياء وأن يتعلم أشياء أخرى جديدة، ولذا فإنه يتعين أن يشتمل التغيير التحولي في العادة على تغيير في الثقافة بدرجة ما. فمعظم الصعوبات التي يكتنفها مثل هذا التغيير لها تعلق بالأفكار التي يتم التخلي عنها لأن ما تعلمناه قد ترسخ بالفعل في العديد من الأعمال الروتينية وربما أصبح جزءاً من هويتنا الفردية أو الجماعية. ولذا فإن

السبيل للوقوف على السبب وراء مقاومة التغيير هو أن ندرك أن بعض السلوكيات التي على الرغم من أنها أصبحت شاذة بالنسبة لنا ربما كان من الصعب التخلي عنها؛ لأن ذلك ربما أفقدنا عضوية المجموعة أو ربما مثل تعدياً على جانب من جوانب هويتنا.

على سبيل المثال نجد في شركة أموكو Amoco التي ورد الحديث عنها في الفصل الأول أن برنامج المكافآت والرقابة الذي أعدته الشركة تطلب من المهندسين القائمين عليه أن يغيروا من صورتهم الذاتية؛ ليتحولوا من أعضاء داخل منظمة إلى مستشارين ذاتيي التعيين يتحتم عليهم تسويق خدماتهم بأنفسهم. وبالنسبة لشركة ألفا للطاقة فإن عمال قسم الكهرباء كان عليهم تغيير صورتهم الذاتية ليتحولوا من موظفين أظهروا بطولة فائقة في الاحتفاظ بزمام السلطة كما أظهروا إقداماً على الإشراف على بيئة العمل وصيانتها والحرص على عدم انسكاب السوائل من شاحناتهم أو شاحنات النقل الأخرى وإزالة هذه السوائل في حال انسكابها. بالإضافة إلى ذلك فقد تطلبت القواعد الجديدة أن يقوموا بالإبلاغ عن الحوادث التي ربما أوقعت المجموعة التي ينتمون إليها في حرج، بل إبلاغ بعضهم عن بعض إذا لاحظوا وجود سلوكيات بيئية غير مسئولة من جانب زملائهم في العمل. وأخيراً فرض التغيير التحولي في شركة المعدات الرقمية على المهندسين التخلي عن حماسهم للابتكار ليتعلموا كيفية تصميم وتصنيع أجهزة حاسب آلي أقل سعراً وأناقة وكانت تلك درجة من تغيير الهوية التي ربما لم يتحملوها.

أما بالنسبة للبيانات المثيرة للشكوك فهي عبارة عن أي جزء من المعلومات التي تبين للمنظمة أن بعض أهدافها لم تتحقق أو أن بعض عملياتها لم تأت بالنتائج المرجوة منها: فالمبيعات في حالة تدنٍ، وشكاوى العملاء تتزايد، والمنتجات المعيبة يتكرر ردها بصورة كبيرة، والمديرون والموظفون يتركون العمل بأعداد كبيرة أكثر من المعتاد، فالموظفون إما أن يكونوا مرضى أو متغيبين..وهكذا. وقد تكون المعلومات المثيرة للشكوك هذه خاصة بالجانب الاقتصادي أو السياسي أو الاجتماعي أو الشخصي – وذلك عندما يعنف القائد ذو الشخصية الكاريزمية مجموعة من الموظفين لأنهم لم يرقوا إلى مستوى غايات المنظمة وبناءً عليه فهم مذنبون. ولكن المعلومات لا تكون في العادة إلا معلومات عَرَضية، فهي ليست وسيلة تلقائية لإرشاد المنظمة إلى مكمن المشكلة، إلا أنها تُحدث نوعاً من عدم التوازن في تأكيد أن خطأً قد حدث في مكان ما، وهي بذلك تثير في أعضاء المنظمة حالة من عدم الارتياح والقلق – وهي تلك

الحالة التي يمكن وصفها بحالة القلق بشأن البقاء – بمعنى أنها تقضي بأنه سيحدث للأفراد والمجموعات أو المنظمة أو كل منهما مكروهٌ ما لم نتغير.

إن المعلومات المثيرة للشكوك وما يصاحبها من قلق بشأن البقاء لا تخلق في حد ذاتها الدافع للتغير تلقائياً لأن أعضاء المنظمة بإمكانهم تسويغ ذلك التغيير أو إنكاره من خلال التعامل مع المعلومات على أنه لا علاقة لها بالأهداف أو الغايات التي ربما كانوا يطمحون لتحقيقها، فإذا ارتفع معدل ترك الموظفين للعمل على سبيل المثال فإنه لا يزال من الممكن لأعضاء المنظمة القول بأن «الموظفين السيئين فقط هم الذين يتركون العمل وهم أولئك الذين لم نتقبل وجودهم بأي حال». أو إذا انخفضت نسبة المبيعات يقولون «هذا ليس إلا انعكاساً لحالة ركود ثانوي». ولن ينتاب أعضاء المنظمة شعور بالقلق أو الذنب إلا إذا كانت المعلومات المثيرة للشكوك مرتبطة بأهداف وغايات هامة وإذا استحال إنكار مثل هذا الارتباط من منظور معرفي. ولكن يمكن التنكر لحالة القلق والشعور بالذنب هذه بل كبحها كذلك. ولذا فإنه حتى لو كان يتم تدوين المعلومات المثيرة للشكوك فإنها لا تزال غير كافية، إن صح التعبير، لخلق الباعث على التغيير إذا كان التغيير ينطوي على تهديد للمفهوم الأساسي للهوية أو السلامة الذي يشعر به الفرد أو المجموعة.

إن ما يجعل هذا المستوى من إنكار تلك المشاعر وكبحها أمراً محتملاً يرجع في العادة إلى تلك الحقيقة التي تقضي بأن إمكانية تعلم سبل جديدة للاستيعاب والتفكير والشعور والسلوك تخلق حالة من القلق – وهي تلك الحالة التي يمكن تسميتها القلق بشأن التعلم وهو ذلك الشعور الذي يُعبَّر عنه بـ «ليس بالإمكان تعلم هذا الأمر دون فقدان الشعور بالثقة بالنفس أو فقدان عضوية المجموعة». فالهدف من العنصر الثالث المكون لإذابة الجليد – وهو توفير الأمان النفسي – هو التقليل من حالة القلق هذه. حيث يتعين تحفيز المتعلم على الإحساس بأن الأسلوب الجديد للوجود هو أسلوب ممكن وقابل للتنفيذ وأن عملية التعلم ذاتها لن تكون مثيرة للقلق بشكل كبير ولن تكون مسألة ملحة.

وببساطة فإن مهندسي شركة أموكو Amoco لم يستطيعوا تخيل أنفسهم يعملون مستشارين مستقلين، فليست لديهم أي مهارات في ذلك الصدد. كما أن عمال قسم الكهرباء بشركة ألفا للطاقة كانت تتملكهم حالة من الذعر لأنه لا علم لهم بتشخيص الظروف البيئية الخطيرة – وكيف يحددون، على سبيل المثال، ما إذا كانت الانسكابات بحاجة إلى تنظيف بسيط أم أنها مملوءة بالكيماويات الخطرة مثل مادة الـ PCBs أو

ما إذا كان القبو يعلو سطحه الغبار فقط أم أنه مملوء بغبار الأسبستوس، وغيرها. وفي شركة المعدات الرقمية كان المهندسون على علم بكيفية أداء المهام بصورة مختلفة إلا أنه كان أمامهم مهمة شاقة تقضي بإجراء تغيير على عمليات التصنيع فمن تشييد كل ما يتعلق بمنتجاتها إلى مجرد تجميع العناصر المشتراة من المنظمات الأخرى. وعندما نَفَدَتْ براءات الاختراع وأصبح من الضروري ابتكار وتنفيذ المزيد من عمليات التصنيع ذات الكلفة العالية في شركة سيبا - جايجي، فقد تم إزاحة الستار عن قدرٍ هائلٍ من القلق بشأن التعلم.

لقد ظلت المعلومات المثيرة للشكوك متواجدة في بعض الحالات لفترة طويلة، إلا أنه وبسبب نقص الشعور بالأمان النفسي تجنَّبت المنظمة الوقوع في براثن القلق أو الشعور بالذنب عبر كبح ذلك الشعور أو رفض أن تكون البيانات مرتبطة بها أو عدم التسليم بصحتها أو حتى إنكار وجودها. إنه من الممكن تجاهل البيانات التي تؤكد للمنظمة وجود خطأ ببساطة أو إنكار صحتها إذا كان التعامل معها بجدية يميط اللثام عن حالة من القلق بشأن التعلم. وما إن ينجح القائد الجديد في جعل المنظمة تشعر بالأمان تجاه تعلم شيء جديد، حتى يصبح التغيير السريع أمراً ممكناً لأن الدافع لذلك موجود وباستمرار. ولذا فإن ماهية الإحساس بالأمان النفسي تكمن في أنه يمكننا تخيل الحاجة إلى تغيير ضروري دون الشعور بفقد التكامل أو الهوية، فإذا كان التغيير الذي يتحتم عليّ القيام به يهدد كياني بأكمله فلن يكون مني سوى رفض البيانات والإحجام عن ذلك التغيير الضروري، ولن يكون بإمكاني حتى مجرد التفكير في القيام بذلك إلا إذا شعرت بأنني سوف أحتفظ بهويتي وسلامتي وعضويتي في المجموعة التي أكترث لها عندما أحاول تعلم شيء جديد أو أقوم بأي تغيير.

إنه في هذا السياق يمكن الوقوف على أهمية القيادة ذات الرؤية بمعنى أن الرؤية أحياناً تعمل على توفير الإحساس بالأمان النفسي الذي يسمح للمنظمة بالمضي قُدُماً. فالقائد ذو الرؤية، على سبيل المثال، بإمكانه بناء صورة إيجابية عن المستشار المستقل من مهندسي شركة أموكو وإعطاء نموذج يُحتذى به من أولئك المهندسين الذين نجحوا في القيام بذلك التحول. وعلى أي حال، فبدون مرور فترة من التشكك فإنه سيكون من غير الواضح ما إذا كان القائد ذو الرؤية سيكون محل اهتمام بالغ أم لا. وتحظى الرؤى الجديدة بأهمية عظمى في حالة استعداد الموظفين للاهتمام بها ولن يكونوا مستعدين للاهتمام بها إلا إذا ألحقت تلك الرؤى بهم الضرر سواء بقصد أو بدون قصد وذلك بسبب تراكم البيانات المثيرة للشكوك. وقد يرى المرء أن السبب وراء

وجـود العديد من الكتب التي تتناول القيادة التحولية ذات الرؤية خلال العقد الماضي هو أن الولايات المتحدة، بوصفها مجتمعاً، تلحق الأذى بموظفيها وأن الحاجة لقدر من الإحساس بالأمان النفسي من خلال رؤى جديدة أمر ضروري للغاية.

هل من الضروري وجود البيانات المثيرة للشكوك هذه للشروع في عملية التغيير؟ أليست هناك غريزة فطرية للتعلم وتحسين الأداء؟ ألا يكفي الفضول الفطري لخلق الدافع لتجربة أشياء جديدة والتخلص من عادات التفكير القديمة؟ قد يحدث التعليم الجديد الذي لا يتطلب عدم التعلم، وحتى مع ذلك، فقد يدعي المرء أن فضوله قد تحرك إلى حد ما بسبب عدم رضاه عن حالة الإدراك والتفكير الحالية، ومن ثم يتبلور التساؤل التنظيمي الذي يطرح نفسه في هذا الشكل: هل من الممكن لمنظمة ناجحة إجراء تغييرات تحولية أم يتعين أن يكون هناك ثمة تهديد أو شعور بالإخفاق أو أزمة قبل تحفيز الموظفين على القيام بمثل هذه التغييرات؟ هلاً يجب أن يكون هناك «صيحة تنبيه» قبل موافقتهم بشأن حاجتهم لإجراء تغيير حقيقي؟ وبعبارة أخرى، هل يجب أن تبدأ عملية التحول التنظيمي دوماً مصحوبة ببعض أشكال القلق بشأن البقاء؟ إن تجربتي الخاصة تجعلني على قناعة بأنه يتحتم وجود تهديد أو أزمة أو شعور بعدم الرضا قبل وجود الدافع القوي لبدء عملية اللاتعلم وإعادة التعلم.

إن البيانات المثيرة للشكوك ليست إلا أعراضاً ينبغي أن تؤدي إلى القيام ببعض الأعمال التشخيصية والتي تركز على المشكلة الكامنة أو القضية التي تحتاج إلى النظر فيها. وقبل أن يشرع المرء في التفكير في الثقافة فإنه بحاجة إلى (١) تحديد مشكلة التنفيذ أو الموضوع الذي كان البداية لعملية التغيير (٢) صياغة أهداف سلوكية جديدة محددة. في إطار ذلك التحليل قد يجد المرء في البداية الحاجة إلى بعض التقييم الثقافي حتى يحدد إلى أي مدى تشترك هذه العناصر الثقافية في المشكلة. عند تلك النقطة يصبح القيام بتقييم من ذلك النوع الذي سأتناوله بالتوضيح في الفصل التالي أمراً وثيق الصلة بالمسألة، ولكنه لا يجب القيام به حتى تُبذل بعض الجهود لتحديد أي التغييرات يتعين القيام بها وأي «طرق العمل الجديدة» يمكنها إصلاح الموقف وحل المشكلة وكذلك بعد تقييم مدى تسبب عملية تعلم طرق جديدة في إحداث الصعوبات والقلق (شاين Schein 1999 ب).

إن التغييرات التي تطرأ على صورة الموظفين الذاتية أو معايير المجموعة والتي ستكون ضرورية للقضاء على المشكلة لا توضح من تلقاء نفسها إلى أي مدى ستتأثر العناصر الأخرى للثقافة. بل الأهم من ذلك أنه إذا تعين علينا إجراء تغييرات فإنه يجب علينا السعي لإيجاد عناصر أخرى للثقافة تساعدنا على القيام بتلك التغييرات -

لأن البرنامج التدريبي الذي يتسم بدرجة عالية من التنظيم والمُدار بصورة استبدادية كان قادراً على إثبات نفسه في شركة ألفا للطاقة وذلك لإعطاء الموظفين نوعاً من الإحساس بالراحة في التعامل مع مخاطر البيئة الجديدة.

إعادة الهيكلة المعرفية:

إنه ما إن يذاب جليد المنظمة حتى تمضي عملية التغيير قدماً في عدد من المسارات المختلفة التي إما أن تعكس عمليات جديدة للتعلم من خلال المحاولة والخطأ القائمة على مسح البيئة مسحاً شاملاً أو تعكس محاولات تقليد للنموذج المثالي القائمة على التوحد النفسي مع النموذج المثالي. وفي أي من الحالتين يتمثل جوهر المعارف الجديدة عادةً في إعادة الصياغة المعرفية لبعض المفاهيم الجوهرية في مجموعة الافتراضات. على سبيل المثال عندما تواجه الشركات التي تزعم بأنها تحتفظ بالموظفين مدى الحياة ولا تسرح أياً منهم من الخدمة، ضرورة اقتصادية تستدعي منها تقليل تكاليف جدول الرواتب فإنها تعيد تسمية التسريح من العمل «بالانتقالات» أو «التقاعد المبكر» أو يجعلون عروض الانتقالات عروضاً سخية أو يتيحون للموظف فترات طويلة يسعى خلالها للبحث عن فرصة توظيف بديلة أو يعرضون عليهم القيام بالاستشارات الموسعة أو تقديم خدمات بشأن التوظيف الخارجي، كل ذلك للحفاظ على افتراضاتهم القائل «بأننا ننظر إلى موظفينا بالعدل ونعاملهم معاملة حسنة». هذه العملية تتجاوز حدود التبرير، فهي عبارة عن عملية نموذجية لإعادة الصياغة المعرفية من جانب الإدارة العليا للمنظمة والتي يُنظر إليها في نهاية المطاف على أنها «إعادة هيكلة».

وتؤكد معظم عمليات التغيير الحاجة إلى تغيير السلوك، فمثل هذا التغيير له أهمية في وضع القاعدة الأساسية لعملية إعادة الصياغة المعرفية، ولكن هذه العمليات لا تفي بالغرض إلا بعد القيام بمثل هذه الصياغة المعرفية. كما يمكن تغيير السلوك وفرضه إلا أن أثره سيزول بمجرد زوال القوة الجبرية ما لم يسبقه أو يصاحبه إعادة صياغة معرفية. إن بعض نظريات التغيير (ومنها على سبيل المثال نظرية فيستنجر Festinger 1957) تزعم أن تغيير السلوك إذا تم فرضه لفترة كافية من الزمن فإن الهياكل المعرفية ستضطر لتبرير ذلك التغيير السلوكي، ولكن الدليل على ذلك الاعتقاد غير واضح كما تكشف التطورات الأخيرة في الدول الاشتراكية السابقة. فالموظفون الذين يعملون في ظل نظام اشتراكي لا يصبحون اشتراكيين من تلقاء أنفسهم على الرغم من أنهم ربما اضطروا للبقاء كذلك لخمسين سنة أو أكثر.

ويوضح لورش (Lorsch (1985 في دراســته حول الإدارة العليا كيف حاولوا إجراء تغييرات على المنظمة بإدخال تعديلات تراكمية بسـيطة على معتقدات الأفراد، إلا أن أنماط التغيير التي كانت ضرورية لتحسـين مسـتوى التكيف مع البيئة المتغيرة بشكل سـريع تطلبت في الواقع مزيداً مـن إعادة هيكلة جوهرية للمفاهيم مثل المسـتويات المقبولة للمخاطرة والمعدل المقبول للدين التي تتحمله الشـركة. وفي كلٍ من شـركتي المعدات الرقمية وسـيبا-جايجي كان مفهوم «التسـويق» يعاني إعادة صياغة معرفية جوهرية حيث كانت كلتا الشركتين تحاول مسايرة البيئات المتغيرة.

تعلـم مفاهيـم ومعـانٍ جديدة لمفاهيم قديمة. إذا كان المـرء قد دُرب على التفكير بطريقـة معينة ومن ثم كان عضواً في مجموعة تفكر دائماً بنفس الطريقة فأنى له أن يتخيل أن يحدث انتقال إلى طريقة جديدة في التفكير؟ وكما سبق أن أوضحنا أنك إذا كنت تعمل مهندساً في شركة أموكو لأصبحت عضواً في قسم تعمل فيه خبيراً للموارد التقنية، تمضي في مسار وظيفي واضح وتتبع رئيساً واحداً. وسوف يُطلب منك داخل الهيكل الجديد للمجموعة الهندسية المركزية التي «تقدم خدماتها مقابل أتعاب محددة» أن تعتبر نفسـك عضواً في منظمة استشـارية تبيع خدماتها للعملاء ممن لن يتأخروا في طلب الحصول على هذه الخدمات من مكان آخر إن لم يلائمهم عرضك. وبالنسبة لك فإنه لكي تقوم بمثل هذا التحول فإن الأمر يتطلب منك في المقام الأول تطوير عدد من المفاهيم الجديدة مثل – «استشـاري حر»، «تقديم الخدمات مقابل أتعاب محددة"، "منافسـة الآخرين من خارج المنظمة ممن يقدمون سعراً أقل منك». وإضافة إلى ذلك فسـيتحتم عليك تعلم معانٍ جديدة لما يعنيه كونك مهندساً وما يعنيه كونك موظفاً لدى تلك المنظمة، كما سـيتحتم عليك معرفة برنامج المكافآت الجديد وكذلك يتحتم عليك أن ترى نفسك بائعاً أكثر من كونك مهندساً. ذلك بالإضافة إلى أنه سوف يتعين عليك تعريف مهنتك بطرق مختلفة، وتعلم العمل تحت إدارة العديد من الرؤساء.

وإلـى جانب المفاهيم الجديدة تأتي معاييـر جديدة للتقييم، حيث كان يتم تقييمك في الهيكل التنظيمي السابق على أساس جودة عملك في الأغلب، أما الآن فإنه عليك أن تحدد وبدقة عدد الأيام التي تستغرقها إحدى المهمات، ومستوى الجودة التي يمكن تحقيقها في تلك الفترة ومعدل التكلفة إن حاولت أداء تلك المهمة بنفس معايير الجودة العالية التي اعتدت عليها.

إن المشاكل ستظل بلا حل ما لم تتغير المعايير. فبالنسبة لمصممي برامج الحاسب الآلي ممن يعملون لدى شركة المعدات الرقمية الذين حاولوا تطوير منتجات قادرة على

المنافســة مع منتجات شركة آي بي إم IPM للحاسبات لم يغيروا ما لديهم من معايير حتى يتســنى لهم تحديد متطلبات العملاء، فقد بالغوا في تصميم منتجاتهم وأدخلوا عليها العديد من برامج التنبيهات والإنذارات وجعلوها باهظة الثمن، ولذا أخفقوا في تحقيق قوة شرائية تجعلهم قادرين على الاستمرار من الناحية المالية.

التقليد والتوحد مقابل المسح والتعلم، والتعلم من خلال المحاولة والخطأ. توجد في حقيقة الأمر آليتان لتعلم مفاهيم جديدة بالإضافة إلى تعلم معانٍ جديدة للمفاهيم القديمة وكذلك معايير جديدة للتقييم: فإما أن نتعلمها من خلال محاكاة نموذج مثالي ومن ثم تحقيق التوحد مع ذلك الشــخص أو نســتمر في ابتكار حلولنا الخاصة حتى ينجح أي منها. فالقائد بوصفه مديراً للتغيير له حرية اختيار أي من تلك الآليات قد يشــجع على تبنيها. على سبيل المثال يستطيع القائد «أن يجسد أقواله» أي يجعل من نفسه نموذجاً للسلوك الجديد. كما يمكن للقائد تقديم نموذج مثالي ليكون جزءاً من البرنامــج التدريبي، من خلال حالات دراســية وأفلام ولعب الأدوار وتحفيزات. وكذا للمرء أن يســتقدم متعلمين ممن اســتقوا مفاهيم جديدة حتى يشــجع الآخرين على معرفــة الطريقة التي مكنتهم من اكتســاب تلك المفاهيــم. وتحقق هذه الآلية أفضل نتائجها عندما (١) تصبح الأساليب الجديدة التي يجب أن يكون عليها العمل واضحة (٢) وعندمــا تكون المفاهيم التي ينبغي تعلمها واضحة. ولكننا أحياناً نســتطيع تعلم بعض الأشــياء من خلال محاكاة ما لا يتلاءم في الحقيقة مع شــخصيتنا أو علاقاتنا المتطــورة، وبمجرد أن نكون وحدنــا ولا نجد النموذج المثالي معنــا فإننا في كثير من الأحوال نعود إلى سابق عهدنا ونتحول إلى سلوكياتنا القديمة. وإذا كانت لدينا الرغبة في تعلمٍ أشــياء تتناسب بالفعل مع شــخصيتنا فإننا علينا إذاً أن نتعلم تفحُّص بيئتنا تفحصاً دقيقاً ونضع حلولنا الخاصة لمشــاكلها. وعلى سبيل المثال قامت شركة أموكو بتطوير برنامج تدريبي حول كيفية تحول الموظف إلى مستشــار على أيدي مهندســين قامــوا بهذا التحول بنجاح. ولكن الإدارة العليا شــعرت بأن مثّل هذا التحول قد أخذ طابعاً شــخصياً للغاية لدرجة أنها قررت بناء هيــكل المنظمة ومحفزاتها وتترك فقط المجال للمهندسين الذين يعملون بمفردهم للوقوف على كيفية إدارة علاقاتهم الجديدة على النحو الذي يريدونه، وكان هذا الأمر يؤدي في بعض الحالات إلى ترك الموظفين للعمل في المنظمة. إلا أن أولئك الموظفين الذين تعلموا من خبراتهم الشــخصية كيف يكونون مستشــارين استطاعوا بصدق تطوير أنفســهم تدريجياً إلى نمط عمل جديد لدرجة أنهم جعلوه جزءاً من حياتهم.

إن القاعــدة العامة التي نجدها هنا هي أن القائــد بوصفه مديراً للتغيير عليه أن يكون واضحاً بشــأن أهدافه الأساسية – وهي الأسلوب الجديد للعمل الذي إنجازه – إلا أن ذلــك لا يُلزم بالضرورة أن يتمكــن كل الأعضاء من تحقيق تلك الأهداف بنفس الطريقــة. ولا تعني مشــاركة المتعلــم أن لديه الحق في اختيار الأهداف الأساســية للمنظمة ولكن ذلك لا يعني أيضاً أنه مُخير في تحديد الوسائل التي تمكنه من تحقيق هذه الأهداف.

إعادة التجميد:

الخطوة الأخيرة في أيٍّ من عمليات التغيير تُعد بمثابة إعادة التجميد. وهذا يشير إلى حتمية تعزيز وجود سلوك جديد وكذا مجموعة من المعارف حتى تعيد الكرّة وتنتج بيانــات تأكيدية. ولو لم يكن مثل ذلك النمط من الهيكل الجديد وشــيكاً لاســتمرت عمليــات البحث والمجاهدة، وبمجرد التوصل إلى البيانات التأكيدية من خلال مصادر مهمة من داخل بيئة المنظمة أو حاملي الأسهم من خارج المنظمة أو المصادر الداخلية: تترســخ المعتقدات والقيم الجديدة بشــكل تدريجي وتصبح لها صفة ذاتية، ثم إنه إذا ظل نجاحها في المنظمة مســتمراً فإنها تصبح من الافتراضات المسلم بها إلى أن تبدأ البيانات المثيرة للشك الجديدة في الضلوع بعملية تغيير شاملة مرة ثانية.

ينتج التوحد والمحاكاة تعلماً ســريعاً يعززه المجموعــة والقائد الذي يضع النموذج المثالي للســلوك، غير أن ذلك لن يكون راســخاً بقدر رسوخ العلاقة مع تلك المجموعة أو القائــد. فــإذا كنا نرغب في جعل هياكل ومعايير التقييــم المعرفية الجديدة هياكل ومعاييــر داخلية بصورة فعليــة فإننا بحاجة إلى آن نشــجع الموظفين على تعلم طرق التدقيق والتشجيع على المحاولة والخطأ من البداية. وكما سنرى في السطور التالية فإن أفضل النتائج تتحقق عندما ينخرط المتعلم بنفســه في تصميم الشكل الذي تكون عليه عملية التعلم.

قلق البقاء مقابل قلق التعلم:

إذا اســتطاعت بيانات التشــكك «اختــراق» حالة الإنكار لــدى المتعلمين وموقفهم الدفاعي فإنه ســينتابهم شعور بالقلق بشأن البقاء ومن ثم الشعور بالذنب. كما أنهم ســيدركون الحاجة إلى التغييــر والإقلاع عن بعض العادات القديمــة وطرق التفكير العتيقــة ومن ثم تعلم بعض العادات وطــرق التفكير الجديدة، إلا أن اللحظة التي يقر

فيها المتعلمون بحاجتهم إلى التغيير هي نفسها التي يبدأ فيها شعورهم بالقلق بشأن التعلم أيضاً. ذلك التفاعل بين هذين النوعين من القلق هو الذي يُولد تلك الديناميكية المعقدة للتغيير.

وأسهل طريقة لتوضيح هذه الديناميكية هي تعلم ضربة جديدة في مجال لعبة التنس أو الجولف، حيث تبدأ العملية بنوع من التشكك – فإنك لم تعد تتغلب على بعض الموظفين الذين اعتدت التغلب عليهم أو أن طموحك لإحراز نقاط أعلى أو لعبة ملفتة بشكل أكبر لم يتحقق، ولذا تشعر بالحاجة إلى تحسين مستوى أدائك للعبة. ولكن بمجرد أن تتأمل في الحركة الفعلية التي سار عليها أسلوب تعلمك للضربات القديمة ومن ثم تطوير ضربة جديدة فإنك تدرك أنك ربما لم تعد قادراً على القيام بها أو تشعر بالعجز المؤقت خلال فترة التعلم. هذه المشاعر هي مشاعر القلق تجاه التعلم، حيث تظهر مشاعر شبيهة في الحقل الثقافي عندما تشتمل وسائل التعلم الجديدة على أن يكون المرء كفؤاً في مجال الحاسب الآلي، وقادراً على تغيير أسلوب المشرف، وتحويل العلاقات التنافسية إلى علاقة تعمل في إطار فريق عمل ومبنية على روح التعاون، والانتقال من إستراتيجية الجودة العالية والتكلفة الباهظة إلى إستراتيجية المنتج ذي التكلفة المنخفضة، والتحول من سيطرة القطاع الهندسي والاهتمام بالمنتَج إلى التسويق والاهتمام بالعميل، وتعلم العمل في إطار شبكة منتشرة لا تعتمد التدرج الوظيفي، وهكذا.

الأسس النفسية الاجتماعية قلق التعلم. قلق التعلم هو عبارة عن مجموعة من مخاوف محددة متعددة كلها قد تنشط في أي وقت بمجرد تفكير المرء في ضرورة نسيان شيء وتعلم شيء جديد.

الخوف من العجز المؤقت. قد يخفق المرء أثناء عملية الانتقال في الإحساس بكفاءته لأنه أقلع عن طريقته القديمة دون أن يبرع في الأسلوب الجديد ، وأفضل أمثلة على ذلك ربما كانت الجهود التي يبذلها المرء في تعلم استخدام الحاسب الآلي.

الخوف من العقاب جراء العجز عن التعلم. إذا استغرق تعلم المرء طريقة جديدة في التفكير والقيام بالأشياء فترة طويلة فإنه ربما انتابه شعور بالخوف من العقاب لانخفاض معدل إنتاجه. ونجد في مجال الحاسب الآلي حالات ملفتة للنظر تعكس عدم تمكن الموظفين من تعلم النظام الجديد بشكل كافٍ يتيح لهم الاستفادة من إمكاناته لأنهم يشعرون بأنهم لابد أن يظلوا منتجين ولذا فهمُ لا ينفقون على تعلم ذلك النظام الجديد سوى فترات غير كافية.

الخوف من فقدان الهوية. إذا كان أسلوب الشخص الحالي في التفكير يحدد هويته في نظره وفي نظر الآخرين فإنه قد لا يرغب في أن يتحول إلى ذلك النوع من الأشخاص الذين يتحولون وفق ما تتطلبه طريقة العمل الجديد، ولقد حدث، على سبيل المثال، أن ترك العديد من قدامى الموظفين العمل في المنظمة عقب انتهاء العمل بنظام بل Bell (أحد أنظمة شركة الاتصالات) لأنهم لم يقبلوا تلك الهوية التي تتطلب منهم أن يكونوا أعضاء في منظمة كثيرة المطالب حريصة على التكلفة ترفع خدمة الاتصال عن عملائها الذين تعسروا في دفع النفقات.

الخوف من فقدان عضوية الفريق. الافتراضات المشتركة التي تشكل هيكل الثقافة تحدد هي الأخرى من بداخل المجموعة ومن خارجها، فإذا أصبح المرء خارجاً عن مجموعة نتيجة لتطوير سبل جديدة للتفكير فإن المجموعة ربما ترفضه أو حتى تنبذه. ولكي يتجنب المرء فقدان عضوية المجموعة فإن عليه في كثير من الأحيان أن يقاوم فكرة تعلمه لطرق جديدة في التفكير والسلوك. هذا الدافع ربما كان أكثر الدوافع صعوبة في التغلب عليه لأن يتطلب قيام المجموعة ككل بتغيير طريقة تفكيرها ومعاييرها الخاصة بضم الأفراد إليها أو إقصائهم.

ردود الفعل الدفاعية الخاصة بقلق التعلم. إن المرء سيظل متحفزاً لمقاومة صحة بيانات التشكك أو سيلجأ إلى اختلاق العديد من الأعذار التي تبرر عدم قدرته على الاشتراك الفعلي في عملية تعلم تحولي على الفور. وتأتي ردود الأفعال هذه وفق المراحل التالية (كوجلان Coghlan 1996):

١- الإنكار. ستظل تقنع نفسك بعدم صحة بيانات التشكك وأنها مؤقتة ولا يعول عليها في الحقيقة ولا تعكس سوى صورة شخص يطلق صيحة استغاثة «ذئب» وهكذا.

٢- إلقاء اللوم على الآخرين، والتملص من المسئولية، والمراوغة. سوف تقنع نفسك بأن السبب في أن البيانات لا تنطبق عليك وأن أشخاصاً آخرين بحاجة إلى التغير قبلك، يرجع إلى بعض الأقسام الأخرى في المنظمة.

٣- المناورة والمساومة. سوف تكون لديك الرغبة في الحصول على مكافأة خاصة مقابل الجهد الذي ستبذله في القيام بهذا التغيير وستكون مقتنعاً بأن ذلك فيه مصلحتك الشخصية وأن نفعه سيكون بعيد المدى.

إذا وضعنا كل هذه الأسس التي تعتمد عليها مقاومة التغيير في الاعتبار فكيف إذاً لقائد التغيير أن يهيئ الظروف للقيام بتغيير تحولي؟ هنا يظهر مبدءان على الساحة:

المبدأ الأول: يتعين أن يكون القلق بشأن البقاء أو الإحساس بالذنب أكبر من القلق بشأن التعلم.

المبدأ الثاني: يتعين العمل على تقليل الإحساس بالقلق بشأن التعلم بدلاً من زيادة القلق بشأن البقاء.

إنه قد يبدو واضحاً، من وجهة نظر قائد التغيير، أن السبيل للتحفيز على التعلم يكمن وببساطة في زيادة القلق بشأن البقاء أو الإحساس بالذنب. هذا المنهج يعيبه أن الخطر الأعظم أو الإحساس بالذنب يزيد الروح الدفاعية بهدف تجنب الخطر أو الألم الناجم عن عملية التعلم. كما أن المنطق يؤدي بنا إلى الرؤية الرئيسة بشأن التغير التحولي الذي تجسدت ماهيته في المبدأ الثاني: وهو أنه يتعين على قائد التعلم تقليل حدة القلق بشأن التعلم من خلال العمل على زيادة إحساس المتعلم بالأمان النفسي والاجتماعي – وهو العنصر الثالث من عناصر إذابة الجليد.

كيف يمكن خلق الأمان النفسي والاجتماعي:

يشتمل خلق الأمان النفسي والاجتماعي لأعضاء المنظمة الذين يخوضون غمار التعلم التحولي على ثماني نقاط يجب الالتزام بها على الفور. هذه النقاط تم ترتيبها بترتيب تاريخي إلا أنه يتعين أن يكون قائد التغيير مستعداً لتنفيذها جميعاً.

١- *رؤية إيجابية حتمية*. يجب أن يكون المستهدفون بالتغيير على قناعة بأن المنظمة ستكون في وضع أفضل إذا تعلموا الأسلوب الجديد للتفكير والعمل. فمثل هذه الرؤية يجب الإعلان عنها والتمسك بها من قبل الإدارة العليا.

٢- *التدريب الرسمي*. إذا كان الأسلوب الجديد للعمل يتطلب معرفة ومهارة جديدة فإنه يجب تزويد الأعضاء بالتدريب الرسمي وغير الرسمي اللازم لذلك، فإذا تطلب الأسلوب الجديد، على سبيل المثال، فريقاً جماعياً عندئذ يتعين تدريب الأعضاء على كيفية بناء الفرق والحفاظ عليها.

٣- *اشتراك المتعلم*. إذا تعين التدريب بشكل رسمي فإن المتعلم يجب أن يشعر بأن بمقدوره إدارة عملية التدريب غير الرسمي والممارسة وكذا إدارة طريقة التعلم بنفسه، وسيتعلم كلٌ من أولئك المتعلمين طريقة مختلفة إلى حد ما عن نظيره ولذا فإنه من الضروري إشراك المتعلمين في تصميم أفضل ما لديهم من عمليات التعلم.

٤- *التدريب غير الرسمي للمجموعات والفرق ذات الصلة*. لأن الافتراضات الثقافية متعمقة في المجموعات فإنه يجب توفير البرامج التدريبية والممارسة غير الرسمية للمجموعات ككل حتى يمكن تكوين معايير وافتراضات جديدة بالتعاون مع أعضاء المجموعة. فالمتعلمون يجب ألا ينتابهم إحساس بأنهم منحرفين عن خط المجموعة إذا قرروا الاشتراك في عملية تعلم جديدة.

٥- *ميادين الممارسة والمدربون والمعلومات المرتدة*. لا يتسنى للمتعلمين تعلم شيء جديد تماماً إذا لم يكن لديهم الوقت والمصادر والتدريب والمعلومات المرتدة السليمة عن أدائهم. وتتمتع ميادين الممارسة بأن لها أهمية خاصة ومن ثم فإن المتعلمين قد يرتكبون أخطاءً دون أن يكون لها تأثير على المنظمة.

٦- *النموذج المثالي الإيجابي*. قد يختلف الأسلوب الجديد للتفكير والسلوك كثيراً عما اعتاد المتعلمون عليه لدرجة أنهم ربما افتقروا لرؤية ما كان عليه الحال قبل أن ينخرطوا في القيام بذلك بأنفسهم، ولذا فإنه يتعين أن تكون لديهم القدرة على رؤية سلوك الآخرين ومواقفهم الجديدة.

٧- *مجموعات الدعم التي يمكن من خلالها عرض مشاكل التعلم ومناقشتها*. يفتقر المتعلمون إلى القدرة على التحدث عن الاخفاقات والصعوبات التي تواجهم مع غيرهم ممن يواجهون صعوبات مشابهة حتى يدعم بعضهم بعضاً ويتعلموا معاً طرقاً جديدة في التعامل مع الصعوبات.

٨- *نظام مكافآت وانضباط وهياكل تنظيمية تتوافق مع الأسلوب الجديد في التفكير والعمل*. إذا كان هدف برنامج التغيير، على سبيل المثال، هو تعلم الكيفية التي يكون بها المرء عضواً في فريق عمل فإن نظام المكافآت يجب أن يكون مبنياً على فلسفة المجموعة، ويجب أن يكون نظام الانضباط هو أداة العقاب لمن يظهر سلوكاً عدوانياً أنانياً، كما يجب أن توفر الهيكل التنظيمي المناخ للعمل في صورة فريق.

هذا ويكون مصير معظم برامج التغيير التحولي الإخفاق؛ لأنها لا تضع الشروط الثمانية التي سبق إيضاحها. فالمرء حينما يفكر في صعوبة الوفاء بهذه الشروط الثمانية وفي الطاقة والموارد التي يتعين بذلها حتى تتحقق تلك الشروط يجد أن التغييرات تكون في الغالب قصيرة الأجل أو لا تنجح على الإطلاق وهو ما لا يثير الدهشة. ومن الناحية الأخرى فإن منظمة ما عندما تشرع في تحويل نفسها فعلياً عندها يمكن تحقيق تغييرات ثقافية فعلية ومهمة.

تنظيم برنامج تغيير قد يتضمن تغييراً ثقافياً:

عندما تواجه إحدى المنظمات معلومات تشكك وتشرع في إطلاق برنامج تغييري فإنــه لن يتضح في البداية ما إذا كان التغيير الثقافي ســيكون أمراً مُتَضمناً أم لا، وكيف أن الثقافة ســتعاون أو تعوق البرنامج التغييــري. ولإيضاح هذه الأمور فإنه ســيكون من المناســب القيام بعملية تقييم ثقافي كتلك التي ســنعرضها في الفصل التالــي. ولكنه مــن الأفضل بوجه عام أن تكون على بينة مــن أهداف التغيير قبل الشــروع في تقييــم ثقافي. ولذا يتحتــم تطبيق العديد من المبــادئ الأخرى بهذا الصدد.

المبدأ الثالث: ضرورة تحديد الهدف من التغيير بدقة من حيث المشكلة التي تسعى لحلها وليس من ناحية «التغير الثقافي».

فنجد على ســبيل المثال في حالة شــركة ألفا للطاقة أن الدوائــر المعنية تقرر أن الشركة يتحتم عليها أن تبدي قدراً أكبر من المسئولية تجاه البيئة وتكون أكثر صراحة فــي تقاريرها البيئية، ومــن ثم كان الهدف من التغيير جعــل الموظفين (١) أكثر وعياً بالمخاطر البيئية، (٢) رفع تقاريرهم مباشــرة إلى الهيئــات المختصة، (٣) تعلم كيفية القضاء على الظروف التي تؤدي إلى المخاطر البيئية، (٤) تعلم كيفية منع الانسكابات وغيرهــا من المخاطر من الحدوث في موقع العمل. وســواء كانت الثقافة بحاجة إلى التغيير أم لا فإنه لم يكن يُعرف متى سيتم البدء في برنامج التغيير، إلا أن المرء يستطيع فقط وضع أهداف محددة للتغيير معرفة ما إذا كانت العناصر الثقافية ستساعد على التغيير أم ستعيقه، وكما تبين فإن قدراً كبيراً من الثقافة كان يُستخدم بصورة إيجابية لتغيير عناصر محددة في الثقافة لم يكن يلزم تغييرها، فعلى ســبيل المثال، كان يتحتم على العمال أن يعرفوا أن احتواء الانسكابات البترولية الصادرة من سياراتهم مهم جداً بقدر أهمية إصلاح مولدات المستشفى الأمر الذي كان يعد ولسنوات طويلة نقلة مهمة في مفهوم الهوية لديهم.

أحــد أكبر الأخطاء فداحة التي يرتكبهــا القادة عند قيامهم بمبادرات للتغيير هي الغموض الــذي يكتنف أهدافهم فــي التغيير وافتراضهم بأن تغيير الثقافة ســيكون ضرورياً. وعندما طلب مني أحد الأشــخاص مساعدته في وضع برنامج تغيير ثقافي كان أهم التســاؤلات التي بادرته بها هي «ماذا تقصد؟ هلا أوضحت أهدافك دون أن تستخدم كلمة ثقافة؟»

المبدأ الرابع: عناصر الثقافة القديمة من الممكن القضاء عليها بالتخلص من الموظفين الذين يحتضنون تلك العناصر، غير أنه لا يمكن تعلم العناصر الثقافية الجديدة إلا إذا كان السلوك الجديد أداة لتحقيق النجاح ومن ثم رضا الموظفين.

متى نشأت إحدى الثقافات فإن المنظمة يكون لديها الوقت لتحقيق النجاح ومن ثم الاستقرار؛ إذ لا يمكن تغيير الثقافة مباشرة إلا إذا فرط المرء عِقد المجموعة نفسها. فالقائد يمكنه فرض أساليب جديدة لأداء المهام، كما أن بإمكانه الإعلان عن أهداف ووسائل جديدة، وتغيير أنظمة التحكم والمكافآت، إلا أن شيئاً من تلك التغييرات لن يحقق التغيير الثقافي إلا إذا نجحت الأساليب الجديدة فعلياً في القيام بالمهام على الوجه الأكمل واستطاعت تزويد الأعضاء بمجموعة جديدة من الخبرات المشتركة.

المبدأ الخامس: التغيير الثقافي هو في الغالب تغيير تحولي يستلزم فترة تتخللها عملية طرح الأفكار القديمة وهو أمر مؤلم من الناحية النفسية والاجتماعية.

يتطلب العديد من أنماط التغيير التي يفرضها القادة على منظماتهم فلسفةً جديدة للتعلم ومن ثم فلن تلقى مقاومة من أحد، وهذه الأنماط، على أي، حال تكون، في الغالب سلوكيات جديدة تعمل على تيسير أدائنا للمهام التي نرغب في القيام بها مثل تعلم برنامج جديد من برامج الحاسب الآلي ليكون استخدامنا للحاسب الآلي ذا فعالية أكبر. وعلى أي حال، فإنه بمجرد أن ينضج فكرنا وبمجرد أن تطور المنظمة برامجها وعملياتها التي أصبحنا معتادين عليها فإننا قد نجد أن الأساليب المقترحة الجديدة للقيام بالمهام تبدو مستعصية على التعلم أو أنها قد تشعرنا بعدم الكفاءة بحال من الأحوال، فربما شعرنا بالارتياح لبرامج الحاسب الآلي الحالية وأن تعلم نظام جديد لا يستحق الجهد الذي يُبذل في سبيله، ولذا فإن قائد التغيير يحتاج إلى نموذج للتغيير يشتمل على «طرح الأفكار القديمة» لصبح خطوةً على الطريق الصحيح من شأنها أن تتعامل مع التحولات وليس تعزيز التحولات فحسب. وهذا هو السبب في أن أي نموذج من نماذج التغيير التحولي، كذلك الذي سبق تناوله في هذا الفصل، يجب أن يكون بمثابة القاعدة التي تنطلق منها أي مبادرات للتغيير الثقافي.

وما إن تصبح أهداف التغيير مفهومة بوضوح من حيث مضمونها السلوكي حتى يصبح من المناسب تقييم الثقافة بهدف تحديد الكيفية التي يمكن للثقافة أن تكون عاملاً مساعداً أم معوقاً لبرنامج التغيير. وسوف نتعرض لآليات القيام بهذه العملية في الفصل السابع عشر.

ملخص واستنتاجات:

ينطوي تغيير الثقافة حتماً على طرح الأفكار القديمة جانباً وأيضاً إعادة التعلم وهو لذلك يُعد في حد ذاته تغييراً تحولياً. هذا الفصل يعرض نموذجاً عاماً للتغيير يقر منذ البداية بصعوبة البدء في أي تغيير تحولي بسبب حالة القلق التي تصاحب عملية التعلم، وتبدأ عملية التغيير هذه ببيانات التشكك التي تبعث حالة من القلق بشأن البقاء أو حالة من الشعور بالذنب - وهو ذلك الشعور الذي يجب التخلص منه - إلا أن القلق بشأن التعلم المصحوب بالحاجة إلى تغيير المرء لكفاءاته ودوره وموقع السلطة الذي يحتله وعناصر هويته وربما عضوية المجموعة التي ينتمي إليها يتسبب في إنكار المرء للتغيير ومقاومته. وتكمن الطريقة الوحيدة للتغلب على هذه المقاومة في تقليل مشاعر القلق بشأن التعلم وذلك من خلال جعل المتعلم يشعر بأنه آمن نفسياً، وقد سبق عرض الشروط التي تبعث مشاعر الأمان النفسي في المتعلمين. فإذا ظهرت عملية التعلم الجديدة فإنها تعكس في العادة إعادة صياغة معرفية تتمثل في تعلم مفاهيم ومعانٍ جديدة عوضاً عن المفاهيم القديمة وتتمثل كذلك في تبني معايير جديدة في التقييم.

إن أهداف التغيير يجب أن تركز في الأساس على المشاكل المستعصية بهدف السعي لحلها، ولن يكون من المناسب إجراء تقييم ثقافي لتحديد الكيفية التي تكون بها الثقافة عاملاً مساعداً أم معوقاً للتغيير إلا عندما تتضح تلك الأهداف.

(١٧)
تقييم الأبعاد الثقافية تدخلٌ من عشر خطوات

يتناول هذا الفصل عملية تمكين أعضاء المنظمة من تحديد الافتراضات الثقافية الهامة وتقييم مدى كون تلك الافتراضات عاملاً مساعداً أو معوقاً لبعض التغييرات التي تحاول المنظمة القيام بها. ولأن هذه العملية لا يُرتجى منها نفعٌ إلا في سياق أحد برامج التغيير فإن القائد أو الاستشاري/مختص التسهيلات عليه ألا يشترك في تقييم ثقافة ما إلا إذا كان «عملاء» المنظمة على دراية تامة بما يسعون للقيام به.

إذا كنت أنت القائد وكانت أهداف التغيير لديك محددة فإن لك أن تمضي قدماً في تغيير المنظمة بنفسك أو العمل على ذلك بالاشتراك مع أحد المستشارين ممن لهم إلمام بمتطلبات الثقافة، فإذا كنت أنت الاستشاري/مختص التسهيلات وأعرب العملاء عن أنهم يريدون فقط «تقييم الثقافة» أو «تغييرها» فإن ذلك لا يكفي لأن تمضي قدماً في هذا العمل، إذ يتعين عليك التدقيق فيما يعنيه عميل المنظمة بكلمة ثقافة ولماذا يعتقد بجدوى تقييم الثقافة. ومن الجدير بالذكر أن الإجابات ستكشف النقاب عن بعض جداول الأعمال الخاصة بالتغيير والمعدة من قِبل العميل كما أنه من الأهمية بمكان أن تتحدد ماهية جدول أعمال التغيير بوضوح كما بَيّنا في الفصل السابق. وبمجرد أن يحدد العميل ملامح «طريقة العمل الجديدة» التي يرغب في تفعيلها بوضوح عندئذ يمكن إجراء تقييم للثقافة حتى تتحدد أيٌّ من عناصرها سيدعم برنامج التغيير وأيٍ منها سيعيقه (شاين Schein 1999 ب).

على سبيل المثال، قام المشرف المعين من قبل الجهات المعنية في شركة ألفا للطاقة بوضع يده على المشكلة التي أطلق عليها «ثقافة شركة ألفا» ومن ثم فقد أطلق هذا الأمر إشارة البدء في برنامج «تغيير ثقافي» كما أدى ذلك إلى تعييني مستشاراً للمساعدة في تصميم ذلك البرنامج. وعلى أي حال، لم يكن التقييم الثقافي بالأمر المناسب إلى أن أصبح من الضروري انتهاج «طريقة جديدة للعمل» والتي تضمنت: (١) مزيداً من الإحساس بالمسئولية من جانب الموظفين الذين يعملون بنظام ساعات العمل بهدف تحديد كتابة التقارير ومعالجة الانسكابات البيئية وغيرها من المشاكل المتعلقة بالصحة والأمان البيئي؛ (٢) مزيداً من الوضوح في كتابة التقارير الخاصة بمشاكل

الصحة والأمان البيئي بدلاً من الاستمرار في تبني سياسة التستر بغرض حماية مجموعة العمل من التعرض للإحراج أو الإجراء التأديبي؛ (٣) مزيداً من روح الفريق في التعامل مع مشاكل الصحة والأمان البيئي.

لذا فإن حصة التغيير الثقافي في جدول الأعمال جاءت معنية بشكل رئيسي بـ (١) إحداث تغيير في الصورة الذهنية للموظفين الذين يعملون بنظام الساعة، (٢) إحداث تغير في دور مشرفيهم المباشرين إزاء تفويضهم مزيداً من المسئوليات، (٣) إحداث تغير في الأنظمة والهياكل المساعدة مثل نظام الجزاءات والمكافئات. ولكن الجزء الأكبر من ثقافة شركة ألفا للطاقة - والتي بنيت على أساس من معتقدات التفوق التقني، وموثوقية الأداء، ونظام قوي للتدرج الوظيفي الخاضع لمذهب الرعاية الأبوية، والتزام بالتدريب الشامل والدقيق وبتطوير قوة العمل - لم يتغير فحسب بل لم يكن من الضروري تغييره. فقد كان الجزء الأكبر من الثقافة يُستخدم في إحداث تغييرات مهمة في أحد أجزائها كما كان في واقع الأمر له دور أساسي في إحداث التغييرات التي طرأت على طريقة إنجاز العمل في الخطوط الأمامية وكذا في طريقة إعادة هيكلة المشرفين لأدوارهم.

إنه بمجرد أن يتضح الغرض من التقييم، فإن جوهر عملية التقييم يتمثل في تجميع مجموعة أو أكثر من مجموعات التمثيل داخل المنظمة وتزويدها بنموذج عن كيفية التفكير في الثقافة التنظيمية والثقافة الفرعية، ثم طلب تحديد النتاج الصنعي الأساسي والقيم المعتنقة والافتراضات الضمنية المشتركة مع أحد الأعضاء الخارجيين الذين يقومون بدور أخصائيي التسهيلات وحافظي الوثائق والأشخاص كثيري النقد والمطالب إذا لزم الأمر. فالعضو الذي يأخذ دور القائد من الممكن أن يكون مختص التسهيلات شريطة ألا يكون داخل إدارته ومادام مدركاً للطريقة التي تعمل بها الثقافة.

وينطوي هذا المنهج على عدد من الافتراضات المهمة ومنها:

- إن الثقافة هي مجموعة من الافتراضات المشتركة، ولذا فإن الحصول على بيانات أولية لوضع مجموعة ما يعد أمراً أكثر ملاءمة وفاعلية من إجراء مقابلات فردية.
- المعنى السياقي للافتراضات الثقافية لا يمكن فهمه تماماً إلا من خلال أعضاء من داخل الثقافة نفسها، ولذا فإن إيجاد وسيلة لفهمها يعد مسألة مهمة للباحث أو الاستشاري الذي ينوي التوصل إلى فهمها.

- لا تُعد جميع جوانب الثقافة مناسبة لكل القضايا التي قد تواجهها المنظمة، لذا فإن محاولة دراسة إحدى الثقافات برمتها وبكل أوجهها لا يعد أمراً غير عملي فحسب بل إنه غير مناسب في العادة.
- الأعضاء الداخليون لديهم القدرة على فهم وتوضيح الافتراضات الضمنية المشتركة المكونة للثقافة، إلا أنهم بحاجة إلى مساعدة الأعضاء الخارجيين في هذه العملية، ولذا فإن المساعد/الاستشاري يتعين عليه العمل في الإطار الذي يحدده نموذج استشاري العملية ويتجنب قدر الإمكان العمل على أنه خبير مطلع على مضمون ثقافة أي من المجموعات (شاين Schein 1999 أ).
- سوف يُنظر إلى بعض الافتراضات الثقافية على أنها تعاون المنظمة على إنجاز أهدافها الإستراتيجية أو إيجاد حلول لقضاياها الحالية، في حين يُنظر إلى الافتراضات الثقافية الأخرى على أنها معوقات أو حواجز، ومن ثم فإنه من الضروري لأعضاء المجموعة أن يعملوا في إطار عملية تسمح لهم بترتيب الافتراضات الثقافية في كل من هاتين الفئتين.
- عادةً يمكن إجراء تغييرات على الممارسات التنظيمية، وذلك لإيجاد حلول للمشكلات التي أطلقت إشارة بدء التحليل الثقافي، وذلك من منطلق الافتراضات الموجودة، بمعنى أن عملية فك الرموز الثقافية تكشف في كثير من الأحيان عن أن الممارسات الجديدة لا تُستمد من الثقافة الموجودة فقط، بل يجب أن تكون على النحو الذي يظهره نموذج ألفا للطاقة أيضاً.
- إنه في حال اكتشاف أن التغيير الثقافي أمر ضروري فإن تلك التغييرات نادراً ما تشتمل على مجموع الثقافة، إذ سينحصر ذلك الأمر تقريباً في تغيير افتراض واحد أو اثنين ليس أكثر، وقلما كان تغيير النموذج الأساسي للثقافة أمراً ضرورياً، أما إذا كان التغيير أمراً ضرورياً فإن المنظمة ستواجه عملية تغيير كبرى تستمر لعدد من السنين وتكون من ذلك النمط الذي استعرضناه في الفصل السادس عشر.

عملية التقييم الثقافي ذات الخطوات العشر:

يمكن وصف عملية فك رموز الثقافة المبنية على تلك الافتراضات في سياق الخطوات العشر التالية:

الخطوة الأولى: ضمان التزام القيادة:

يجــب أن يُنظر إلى عمليــة فك رموز الافتراضات الثقافيــة وتقييم صلتها ببعض الأهــداف التنظيميــة على أنه تدخل هائل في حياة المنظمــة ومن ثم يجب القيام به فــي إطار فهم تام من جانب القائمين به وبعد موافقــة قادة المنظمة. وعملياً، يُقصد بهــذا الأمر أنه إذا قام شــخصٌ ما من إحدى المنظمات بالاتصــال بي أو بالكتابة إلي للاستفســار عما إذا كان باستطاعتي مســاعدته في معرفة ثقافة منظمته أم لا، فإن الســؤال الأول الــذي أطرحه عليه هو: «ما الســبب الذي يدفعــك للقيام بذلك؟» أو «ما المشــكلة التي تجعلك تعتقد أن التحليل الثقافي أمــر ضروري؟» والمرات الوحيدة التي حاولت فيها مســاعدة إحدى المجموعات في تحليل ثقافتها دون وجود مشكلة أو قضية تدفع على القيام بتلك العملية، لم تحقق التحليلات نجاحاً بســبب عدم اهتمام المجموعة بها.

الخطوة الثانية: اختيار مجموعات لإجراء المقابلات معهم:

الخطوة التالية تتعلق بالاستشاري/الباحث بشأن العمل بجانب القائد/التنفيذي لتحديــد أفضل الطرق لاختيار بعض ممثلي الثقافة. وســيظل معيار الاختيار في العادة معتمداً على الطبيعة الراســخة للمشــكلة موضوع البحــث، ويمكن أن تكون المجموعات متجانســة فيما يتعلق بقســم أو مســتوى وظيفي معين أو تكون متباينة عن طريق اختيار شــرائح قطرية من المنظمة. ويمكن أن تكون المجموعة على قدر مــن الصغر لا يتجاوز الثلاثة أعضاء وقد تكون كبيرة يتجاوز قوامها الثلاثين. فإذا كان للثقافــات الفرعية المهمــة دور فاعل فإن المرء باســتطاعته تكرار تلك العملية فــي مجموعات مختلفة أو أن يعمد إلى اســتقدام عدد مــن الأعضاء ممن ينتمون لمجموعات مختلفة واســتخدمهم كعينات أثناء اللقاءات لاختبار ما إذا كانت الفوارق المزعومة موجودة أم لا.

وتتحــدد بنية المجموعة من خلال إدراك العميل لمســتوى الثقــة والوضوح داخلها وخاصــة في تقرير ما إذا كان تواجد كبار الأعضاء الذين ربما حالوا دون قيام الحوار بين أعضاء المجموعة مســألة ضرورية أم لا. ومن ناحية فإنه من المستحب بناء حوار صريح إلى حد ما والذي قد يعني وضع كبار الموظفين خارج دائرة الحوار، ومن الناحية الأخرى فإنه من المســائل الشــائكة تحديــد مدى كون الافتراضــات التي تظهر على إثر لقاءات المجموعة مشــتركة بين القادة وهو الأمر الذي يســتدعي تواجدهم. ولأن

مســتوى الثقة والصراحة على نطاق الحدود التنظيمية المختلفة هو نفسه عرضة لأن يكون شــأناً ثقافياً، فإنه يُفضل البدء مع مجموعة مختلفة ثم تُترك المجموعة لتعرف الحدود التي يُحظر عندها النقاش لتواجد الآخرين.

ومتــى يتــم اختيار المجموعات يتعــينْ تنصيب قائد /تنفيذي يكــون منوطاً بإبلاغ المجموعات بالهدف من اللقــاء. فمجرد دعوتهم للاجتماع بهدف إجراء تقييم ثقافي أمر يكتنفه غموض شــديد، إذ يتعين أن يكون المشــاركون على دراية إما بمشــكلات التغييــر التي يتعين عليهم العمل على حلها أو بمشــكلات البحث التي جاء بها العضو الخارجي إلى المنظمة والتزم بمتابعتها.

الخطوة الثالثة: اختيار وضع مناسب لاجتماعات المجموعة:

تُعد الحجرة الرحبة والمريحة التي يتوافر على جدرانها مســاحات كافية من الفراغات لتعليق الســبورات الورقية، بالإضافة إلى مجموعة من الحجــرات التي تتاح فيها خرائط الرســم البياني ليجتمع فيهــا المجموعات الفرعيــة: هي المكان والوضع المناســب للقيام بالتمرين.

الخطوة الرابعة: توضيح الغرض من اجتماعات المجموعة:

يتعــين افتتاح اجتماع المجموعــة الكبيرة بقيام أحد أعضــاء المنظمة ممن يمثلون القيادة أو الســلطة بإعادة التنويه عن الغرض من اللقاء وذلك لتشــجيع الأعضاء على تبني اســتجابات صريحة، ولذا يتم تقديم استشــاري العملية بوصفه عضواً خارجياً تتمثــل مهمته في مســاعدة المنظمة على إجراء تحليل للكيفيــة التي تكون بها الثقافة بمثابة عامل مســاعد يعاون في وضع الحلول للمشكلة أو معوق يحول دون حلها. وقد يكون استشاري العملية واحداً من الأعضاء الخارجيين أو قد يكون عضواً في المنظمة، يحتل مكانة بين مجموعة العمل المعنية بتقديم خدمات استشــارية داخلية أو قد يكون أحد قادة الإدارات الأخرى شريطة أن يكون على دراية بكيفية عمل الثقافة.

الخطوة الخامسة: محاضرة قصيرة عن كيفية التفكير في الثقافة:

إن من الأمور الجوهرية للمجموعة أن تدرك أن الثقافة تُبرز ماهيتها عند مستويات معينة من مســتويات النتــاج الصنعي والقيم المعتنقة، غيــر أن الهدف الذي ترنو إليه المجموعة هو محاولة فك رموز الافتراضات الضمنية المشــتركة التي تقع في مســتوىً

أقل، ولذا يتعين على الاستشـاري اسـتحضار النموذج الذي سـبقت الإشارة إليه في الفصل الثاني وأن يتأكد من أن كل فرد يدرك الفرق بين المستويات الثلاثة وأن الثقافة هي مجموعة من الافتراضات المكتسـبة تقوم على التاريخ المشـترك للمجموعة. ومن الضروري للمجموعة أن تدرك أن الأمر الذي هم بصدد تقييمه هو نتاج ما لديهم من تاريخ وأن استقرار الثقافة يرتكز على ما حققته المنظمة من نجاحات في السابق.

الخطوة السادسة: إظهار مواصفات النتاج الصنعي:

يخطر الاستشـاري المجموعة عندئذ بأنهم سـيبدؤون عملهـم بوصف الثقافة من خـلال نتاجها الصنعي، وتكمن الطريقة الفاعلة في تحقيق هذا الأمر في التوصل إلى معرفة أحدث المنضمين إلى المجموعة وسـؤاله عن شعوره إزاء انضمامه إلى المنظمة، وما أكثر الأشياء التي استرعت انتباهه عند انضمامه، ويراعى كتابة كل شيء على لوح ورقي وكلما فرغ الاستشاري من صفحة يقوم بفصلها وتعليقها على الحائط حتى يظل كل شيء واضحاً للعيان.

وإذا كان أعضاء المجموعة يتصفون بالنشاط في تزويد الاستشاري بالمعلومات فإنه من الممكن أن يظل الاستشاري متحلياً بالهدوء النسبي، غير أن المجموعة إذا كانت بحاجة للتحفيز فإنه يجب على الاستشـاري أن يقترح بعض التصنيفات مثل الرموز الخاصة بالزي ونماذج السـلوكيات المرغوب فيها لمخاطبة رئيـس العمل، وأي أنواع الانفعالات التـي قد يلاحظها المرء، وكيف يتم مكافأة الموظفـين وتوقيع الجزاءات عليهم، وكيف يتسنى للمرء تحقيق نجاحات داخل المنظمة ونحو ذلك من أمور. وبإمكان الاستشاري الاسـتعانة بالتصنيفات التي عرضناها في الفصلين الرابـع والخامس للتأكد من أن العديـد من التصنيفات المختلفة للنتاج الصنعي قد تم تغطيتها، غير أنه من الضروري عدم نشـر مثل هذه القائمة قبل المناقشة الفورية من قبل أعضاء المجموعة؛ لأنها قد تدفـع المجموعة إلى التحيز في نظرتها هو مهم، كما لا يمكن الجزم بأن الاستشـاري يعرف بدءاً الجوانب البارزة والمتصلة بالثقافة ومن ثم لا يتحيز لعملية فك الرموز.

وبنـاءً عليه فإن هذه العملية يجب أن تسـتمر لمدة سـاعة أو إلى أن ينضب معين المجموعة بشـكل نهائي ولذا يجب أن تتقدم بقائمة طويلـة من النتاج الصنعي تغطي جميـع الجوانب الحياتية للمجموعة. ولكي تظـل المجموعة محاطة بنتاجها الصنعي بشـكل واضـح فإنه من الضروري لها أن تبدأ في إثـارة الطبقات الأعمق من التفكير بشأن الافتراضات المشتركة بين أعضائها.

الخطوة السابعة: تحديد القيم المعتنقة:

تأتي صيغة التســاؤل الذي يُبرز النتاج الصنعي على النحو التالي «ما الذي يجري هنا؟» وفي المقابل تأتي صيغة التساؤل الذي يُبرز القيم المعتنقة على النحو التالي «ما السبب وراء قيامك بذلك؟»، وعلى هذا النحو فقد اخترت مجال النتاج الصنعي الذي يُعــد محل اهتمام واضح بالنســبة للمجموعة وبدأت أطلب من الموظفين الإفصاح عن الأســباب وراء قيامهم بما يقومون به، فإذا أجابوا، على ســبيل المثال، بأن المكان غير رســمي بدرجة كبيرة وأن هناك القليل من رموز المناصب، كنت أبادرهم بالســؤال عن السبب في ذلك. وكان هذا التساؤل في العادة يُبرز العبارات المتعلقة بالقيم مثل قولهم «إننا نقدر التوصل لحل المشــكلة أكثر من السلطة التي تأخذ الطابع الرسمي» أو «إننا نعتقد أن المزيد من التواصل يُعد أمراً جيداً» أو حتى «إننا لا نؤمن بأن يكون لرؤســاء العمل حقوق أكثر من المرؤوسين.»

وعند اتضاح القيم أو المعتقدات أقوم بالتأكد من إجماع الموظفين عليها. فإذا ظهر إجماعهم عليها أشــرع في تدوين القيم أو المعتقدات فــي مخطط بياني جديد، وفي حالة عدم اتفاق الأعضاء عليها أحاول معرفة السبب في ذلك بالاستفسار عما إذا كان هذا الاختلاف ســببه وجود مجموعات فرعية مختلفة تعتنق قيماً مختلفة أو أن هناك غيابــاً فعلياً للإجماع، وعندها أقوم بتدوين هذا التســاؤل في القائمة متبوعاً بعلامة اســتفهام ليذكرنا بضرورة التعريج عليه مرة أخرى. كما أنني أشــجع المجموعة على النظر إلى جميع نتاجها الصنعي الذي حددته وأن تحاول قدر اســتطاعتها تحديد أي مــن القيم يبدو متضمناً، فإذا رأيت بعــض القيم الواضحة التي لم تحددها المجموعة فســأقترح عليها تبنيها كأشــياء ممكنة ولكن بصفتي مفعماً بروح الاستكشاف وليس بصفتي خبيراً يقوم بإجراء تحليل لمحتوى بيانات المجموعة. وبمجرد أن تكتمل قائمة القيم والتي تكشف عن نفسها في العادة خلال ساعة أو نحو ذلك فإننا نكون مستعدين للانطلاق نحو الافتراضات الضمنية المشتركة.

الخطوة الثامنة: تحديد الافتراضات الضمنية المشتركة:

تتمثــل طريقة الوصول إلــى الافتراضات الضمنية في التأكد ممــا إذا كانت القيم المعتنقة التي تم تحديدها توضح حقيقة كل النتاج الصنعي ، أو ما إذا كانت الأشياء التي وصفت بأنها مازالت قائمة لم تتضح بالفعل، أو أنها في صدام فعلي مع غيرها من القيم الموضحة. وعلى سبيل المثال فقد أجرى أعضاءٌ ضمن مجموعة من شركة أبل للحاسبات

Apple Computer بعض الافتراضات الثقافية عام ١٩٩١ ولاحظوا أنهم قد أنفقوا وقتاً طويلاً في التخطيط ولكن الخطط كانت تُلغى في العادة بسبب متطلبات الأزمات الآنية، ولذا وضعوا الخطط على قوائم القيم المعتنقة لديهم كما شعروا بالحيرة والخجل لأنهم لم ينتهوا من تلك الخطط سوى القليل منها. وقد أثار هذا الأمر جميع الجوانب التي تبحث في الطريقة التي تنظر بها المجموعة إلى الوقت، وبعد إجراء بعض المناقشات اتفق أعضاء المجموعة على أنهم انطلقوا في عملهم من افتراض مشترك عميق يمكن عرضه في الصيغة الآتية «لا نعتد إلا بالحاضر». وبمجرد صياغتهم للافتراض على ذلك النحو وجدوا على الفور في سياق قائمة النتاج الصنعي لديهم مواد أخرى أكدت هذا الأمر ومن ثم تحولوا إلى التفكير في العديد من نماذج النتاج الصنعي الأخرى التي عززت توجهاتهم نحو الأمور الآنية (انظر الصفحات ٣٥١-٣٥٥).

هذه المجموعة نفسها قامت بتحديد الأنشطة المختلفة غير الرسمية التي ينخرط فيها الأعضاء ومن ضمنها الحفلات التي تُعقد في نهاية الأسبوع والاحتفالات بتدشين منتجات جديدة وحفلات أعياد الميلاد للموظفين والرحلات الجماعية للمناطق الترفيهية مثل منتجع سكاي وغيره، ولذا كانت القيم التي اعتنقوها تتمثل في أنهم مالوا للبقاء بعضهم مع بعض، إلا أنه يتضح من خلال التدبر في البيانات أن تبني افتراض أعمق قد أصبح أمراً ضرورياً، ويأتي هذا الافتراض تحديداً على هذا النحو «من الممكن بل من الضروري أن تتغلب الرغبة في العمل على الرغبة في تحصيل المال إذ يمكن أن يكون العمل متعة بل يتعين أن يكون كذلك». ومتى يتم الكشف عن هذا الافتراض تكتشف المجموعة على الفور أن افتراضاً أبعد كان له دور وهو: «لا يجب أن تتغلب الرغبة في العمل على تحصيل المال فحسب إذ من الممكن أن يكون له أهمية اجتماعية بل يتعين أن يكون كذلك».

لقد ذكّر الافتراض الأخير أعضاء المجموعة بسلسلة كاملة من النتاج الصنعي الذي يتعلق بالقيمة التي تصوروها بشأن منتجاتهم وكذلك بالسبب في تفضيلهم لبعض المنتجات عن غيرها، وبالكيفية التي صرح مؤسسوها بقيمهم الأساسية ونحو ذلك من أمور، ومن ثم فقد أُثير موضوع جديد برمته حول مزايا ومساوئ بيع المنتجات للقطاع الحكومي والصناعات ذات الأغراض الدفاعية في مقابل الاستمرار في التركيز على قطاع التعليم.

هذا وتؤدي الافتراضات المهمة والبارزة إلى مجموعة كاملة جديدة من الرؤى ومن ثم تشرع في إيجاد معنىً لمجموعة كاملة من الأشياء التي لم يكن لها معنىً في السابق.

وفي أغلب الأحيان تسوي هذه الافتراضات البارزة بين ما قد تنظر إليه المجموعة على أنه تعارض في القيم. وفي أثناء القيام بهذا التمرين، على سبيل المثال، قامت مجموعة من متخصصي الموارد البشرية تعمل لدى شركة تأمين بتحديد المبدأ التالي كقيمة ضرورية وهو «أن يصبح المرء أكثر قدرة على الابتكار وإقداماً على مزيد من المخاطر كلما تغيرت البيئة،» غير أن الأعضاء لم يتمكنوا من التسوية بين هذا الهدف وبين الحقيقة التي تقضي بأنه لم يُحرز سوى القليل من الإبداع الحقيقي. هذا وقد اكتشفت المجموعة بالتنقيب المتعمق داخل مستويات ذلك الافتراض أن الشركة ظلت على مر تاريخها تعمل وفق افتراضين محوريين حول السلوك الإنساني وهما: (١) يؤدي الموظفون عملهم بشكل أفضل عند وضع قواعد واضحة تشمل جميع المواقف (وكان من بين النتاج الصنعي الذي أدرجته المجموعة في قائمتها «مجموعة أدلة إجرائية يبلغ طولها نحو الميل»)، (٢) يفضل الموظفون إرجاع الملاحظات إليهم كما أنهم لن ينصاعوا للقوانين ما لم توقع الشركة العقاب الفوري على المخالفين. ولقد أدركت المجموعة أن هذه الافتراضات هي التي كانت توجه سلوكياتهم بصورة أكبر من القيم الإبداعية المعتنقة ومن قبول المخاطرة وذلك بمجرد أن أقرت المجموعة هذه الافتراضات الضمنية، ولم تكن المجموعة تفتقر فحسب للحافز الإيجابي الذي يدفع أعضاءها للإبداع؛ بل كان ذلك أمراً خطيراً، إذ القيام بأي خطوة غير صحيحة سوف يعرض العضو للعقاب الفوري.

أحد الأمثلة الأخرى تتمثل في الحالة الخاصة بمجموعة العمل الهندسي في شركة إتش بي HP والتي اكتشفت أن القيم المعتنقة لـ«فريق العمل» و«بناء علاقات طيبة بين الموظفين بعضهم وبعض» قد سيطرت عليها الافتراضات التي تقضي بأن السلوك التنافسي الفردي كان هو السبيل لإنجاز المهام وتحقيق التقدم.

انتهت هذه المرحلة من التمرين عندما شعرت المجموعة واستشاري العملية بأنهم قد انتهوا من تحديد معظم مجالات الافتراض الحرج وأن المشاركين قد اتضح لهم المعنى المقصود من الافتراض. وبالنسبة للفترة الزمنية فإن هذه الخطوات يجب أن تستغرق أكثر من ثلاث إلى أربع ساعات. ولقد اكتشفت عند هذه النقطة أيضاً أن المجموعة إذا كانت تزيد على عشرة أشخاص فإن الأمر يستلزم القيام بالخطوة الثانية في نطاق مجموعة أصغر.

الخطوة التاسعة: تحديد الوسائل المساعدة والمعوقات الثقافية:

تعتمد مهمة المجموعات الفرعية بشكل جزئي على ماهية المشاكل الخاصة بالعرض، وما إذا كانت الثقافات الفرعية قد حُددت في التمرين الخاص بالمجموعة الكبيرة أم لا، كما تعتمد على معرفة المدة المتاحة للقيام بذلك. فإذا كانت لقاءات المجموعة الكبيرة، على سبيل المثال، تدلل على وجود ثقافات فرعية وظيفية أو جغرافية أو مهنية أو تسلسلية فإن الاستشاري قد تكون لديه الرغبة في مفارقة المجموعات الفرعية التي تعكس تلك الاختلافات المزعومة ومن ثم دفع كل مجموعة من المجموعات الفرعية لاستكشاف مجموعة الافتراضات الخاصة بها بنفسها. أما إذا اكتشف الاستشاري وجود نسبة معقولة من الإجماع داخل المجموعة الكبيرة حول الافتراضات التي تم تحديدها فإنه بإمكانه تأليف المجموعات الفرعية بطريقة عشوائية أو بواسطة وحدة العمل أو بأي معيار آخر مناسب للمشكلة الأكبر محل النظر.

وعلى أي حال، فإن مهمة المجموعات الفرعية تتمثل في شقين: (١) قضاء بعض الوقت (ساعة أو نحوها) في تنقيح الافتراضات وكذا تحديد افتراضات أخرى ربما أخفقوا في التوصل إليها خلال اجتماع المجموعة الكبيرة، (٢) تصنيف الافتراضات من حيث كونها وسائل تساعد على حل المشكلة محل النظر أم تقف عائقاً أمام حلها. فالمجموعة بحاجة إلى معرفة «طريقة العمل الجديدة» ومعرفة كيف أن الافتراضات التي تم تحديدها ستكون عوامل مساعدة أم معوقات أمام تحقيق ذلك. ولذا طلبت من المجموعات الفرعية إخطار المجموعة برمتها بالافتراضين أو الثلاثة الأساسية التي ستكون بمثابة عوامل مساعدة وإخطارهم كذلك بالافتراضين أو الثلاثة الأساسية التي ستقف حجر عثرة أمام التغييرات المرجوة.

إنه من الأهمية بمكان أن يُطلب من المشاركين النظر للافتراضات من خلال وجهة النظر الثنائية تلك وذلك بسبب الميل للنظر للثقافة وحدها على أنها معوق ومن ثم زيادة تأكيد الافتراضات التي ستعوق التغيرات المنشودة. وفي حقيقة الأمر فإن التغيير التنظيمي الناجح يظهر بصورة أكبر من خلال تحديد الافتراضات المساعِدة أكثر من تغيير الافتراضات المعوقة، إلا أن المجموعات تتعرض لفترات أشد صعوبة وذلك في بحثها عن الكيفية التي تكون بها الثقافة مصدر عون إيجابي.

الخطوة العاشرة: عرض تقارير عن الافتراضات والتحليلات المشتركة:

الغرض من هذه الخطوة هو الوصول إلى قدر من الإجماع حول تحديد الافتراضات

المشـــتركة المهمـــة والمعانـــي المتضمنة لما تنوي المنظمـــة القيام به، حيث تبـــدأ العملية عندما تقدم الثقافات الفرعية تقاريرها الخاصة بالتحليلات المســـتقلة لجميع أعضاء المجموعة، فإذا لُوحظ عندئذٍ وجود نســـبة كبيرة من الإجماع فإن استشـــاري العملية بإمكانه الدخول مباشرة في مناقشة المعاني المتضمنة. ومن الأرجح أنه سيكون هناك بعض الاختلافات وربما بعض الخلافات التي ســـتتطلب قيام المجموعة برمتها بإجراء بعض الاستفسارات المتعمقة وذلك بمعاونة استشاري العملية.

فالمجموعة، على سبيل المثال، قد تتفق على أن هناك اختلافات ثقافية فرعية قوية يجب وضعها في الحســـبان، أو قد تتفق علـــى أن بعض الافتراضات ربما تحتم إعادة فحصهـــا بهدف تحديد ما إذا كانت تعكس مســـتوىً أكثر عمقـــاً يتمتع بقدرةٍ على حل الخلافات القائمة، أم لا، أو ربما تدرك المجموعة أنها -ولأســـباب عديدة- تفتقر إلى العديد من الافتراضات المشـــتركة. وفي كل من هذه الحالات نجد أن دور استشـــاري العمليـــة ينطوي على إثارة التســـاؤلات وطلب الإيضاح واختبـــار المفاهيم، ومن ناحية أخـــرى، تقديم يد العون للمجموعة لتكوين صـــورة واضحة قدر الإمكان عن مجموعة الافتراضـــات التي تحدد مســـار مفاهيم المجموعة ومشـــاعرها وأفكارها وتحدد في النهاية سلوكها اليومي.

إنه متى يتأكد وجود قدر من الإجماع بشـــأن الافتراضات المشـــتركة يَمْضِ النقاش قدماً ليتناول دور تلك الافتراضات في تقديمها للمساعدة أو إعاقتها لما تعتزم المجموعة القيام به. وكما ســـبق فإن أحد أهم نقاط نفاذ الرؤية بالنســـبة للمجموعة تنبثق من معرفتهم للطريقة التي يمكن لبعض الافتراضات من خلالها تقديم المساعدة لهم، ولذا فـــإن هذا الأمر يتمخض عن الاحتمال بأنه قد يكون مـــن الضروري أن تتجه طاقتهم إلى تقوية تلك الافتراضات الايجابية بدلاً من القلق بشـــأن تجاوز الافتراضات المعوقة والتغلب عليها.

ومـــع ذلك فإنه إذا تم تحديـــد المعوقات فإن نقاش المجموعة يجب أن يتحول عندئذ إلى تحليل لكيفية إدارة الثقافة وما يتطلبه الأمر لتجاوز المعوقات التي سبق تحديدها، وربما اســـتدعى الأمر عند هذه النقطة إلقاء محاضرة موجزة عما سبقت الإشارة إليه في الفصول الرابع عشر والخامس عشر والسادس عشر وذلك لاسترجاع بعض آليات التغيير الثقافي المتضمنة في تلك الفصول وربما تكونت مجموعة فرعية جديدة بهدف تطوير إستراتيجية للتغيير. ومن المعتاد أن يتطلب هذا الأمر نصف يوم آخر على الأقل، ولذا فإنه إذا كان يتحتم القيام بتغيير ثقافي الآن فإن الأمر يستلزم وقتاً إضافياً خلاف

اللقاء الأساسي الذي يستمر ليوم واحد. وعلى كلٍّ، فإنه عليك أن تلحظ أن عملية المجموعة هذه يتمخض عنها قدرٌ هائلٌ من البيانات الثقافية في يوم واحد، ولذا فليس من الضروري التفكير في تقييم الثقافة على أنها عملية بطيئة ومستهلكة للوقت.

حالة دراسية رقم ١:

شركة إم إيه- كوم MA-COM

يفيد الدرس الذي توحي به هذه الحالة الدراسية بأن التقييم الثقافي الذي يتم بهدف تحقيق غرض معين من الممكن أن يكشف عن عناصر ثقافية لم يكن أحد ليتوقعها إلا أنها تعطي تفسيراً للعديد من أنماط سلوك المنظمة وقادتها. وفي هذه الحالة يتم تعديل أجندة التغيير بغية التوصل لحل أفضل وذلك بمجرد أن تتحدد عناصر الثقافة الأكثر عمقاً وغير المتوقعة.

ولقد طلب مني المدير التنفيذي الجديد لشركة إم إيه-كوم MA-COM وهي شركة تكنولوجيا متقدمة تشتمل على عشرة أقسام أو أكثر تقديم يد العون له في التوصل إلى كيفية تطوير المنظمة لـ«ثقافة مشتركة»، وكان قد شعر بأن تاريخ المنظمة من حيث الأقسام اللامركزية المستقلة قد أصبحت الآن تعاني من خلل وظيفي وأن المنظمة يتعين عليها العمل لإيجاد مجموعة مشتركة من القيم والافتراضات، ولذا فقد شكلت بالإضافة إلى المدير التنفيذي ومدير الموارد البشرية مجموعة التخطيط التي تعمل على تحديد الكيفية التي يمكن بها التعامل مع المشكلة، حيث توصلنا إلى نتيجة مفادها أن جميع مديري الأقسام وكل رؤساء وحدات الشركة وغيرهم من الأفراد ذوي الصلة بالنقاش: سوف يدعون للقاء يستمر ليوم بأكمله ويكون الغرض منه التحديد المستقبلي للعناصر المشتركة للثقافة، وقد حضر هذا اللقاء ثلاثون شخصاً.

وافتُتح اللقاء بكلمة للمدير التنفيذي حيث عرض خلاله أهدافه وأوضح السبب وراء طلبه من المجموعة الحضور لهذا الاجتماع، ثم قدمني لهم بصفتي مسئولاً عن إدارة اللقاء ولكنه أوضح أننا نعمل وفق جدول أعماله. عندئذ ألقيت محاضرة استغرقت ثلاثين دقيقة حول كيفية النظر إلى الثقافة، بعدها انطلقت إلى عرض العملية التي سبق وصفها وذلك بأن طلبت من الأشخاص ذوي المناصب الإدارية الأصغر في المجموعة بمشاركة غيره في وصف كيفية دخول هذه الشركة، وكنت كلما جاء الأعضاء بنتاج صنعي ومعايير أدوِّنها على سبورة ورقية وكنت أعلق الصفحات

التـــي أنتهـــي من كتابتها على جدران الحجرة. كان هـــذا التصرف له أهميته الرمزية حيث كنت أغرق المجموعة في التفكير في ثقافتها الخاصة. وقد بدا واضحاً أن هناك ثقافات فرعية قوية خاصة بكل قســـم من الأقسام، غير أنه كان من الواضح أيضاً أن هناك العديد من النتاج الصنعي المشترك بين أعضاء المجموعة. وكان دوري بالإضافة إلى تدوين الأشـــياء التي كنت ألاحظها يتمثل في طلب الاستيضاح أو التفسير المفصل على النحو الذي أراه مناسباً.

وعندما مضى بنا اللقاء إلى الســـاعة الثانية أو الثالثة بدأت بعض تضاربات القيم المركزية في الظهـــور، حيث حبذت الوحدات الخاصة بالأقســـام الافتراض التقليدي الـــذي يفيـــد بأن المعـــدلات المرتفعة من اللامركزية واســـتقلالية الأقســـام كانت هي الطريقة الســـليمة لإدارة العمل برمته، إلا أنها وفي الوقت نفسه كانت تتوق إلى قيادة مركزيـــة قوية وكذا مجموعة من القيم الجوهرية التي يمكنهم الالتفاف حولها بصفتها شـــركة كبيرة. عندئذ تمثل دوري في مســـاعدة المجموعة في مواجهة ذلك التضارب ومحاولة فهم أسباب التضارب وعواقبه، بعدها انتقلنا إلى تناول الغداء ثم قمنا بتعليم مجموعات فرعية تم انتقاؤها بشـــكل عشـــوائي تضم نحو ســـبعة أو ثمانية أعضاء؛ ليواصلـــوا تحليل القيم والافتراضـــات لبعض الوقت بعد الغـــداء وبعدها التقينا نحو الساعة الثالثة للقاء تحليل وختام استغرق ساعتين.

ولكـــي نفتتح الجلســـة الختامية كان علـــى كل مجموعة تقـــديم تقرير موجز حول الافتراضات التي شـــعرت بأنها ســـاعدتها وكذلك تلك الافتراضات التي شعرت بأنها أعاقت تحقيق ثقافة مشتركة للشركة، وخلال تلك العروض التقديمية ظل نفس النمط من تضارب الأقسام مقارنة بتضارب الشركة آخذاً في الظهور، ولذا قمت بعد الانتهاء من إعداد التقارير بتشجيع المجموعة على القيام بمزيد من التدقيق في هذه التقارير. ولأن الحديث قد تطرق إلى المؤســـســـين ذوي النفوذ فقد طلبت من المجموعة الحديث بشـــكل أعمق عن الطريقة التي حدث بها التقسيم، ومن ثم فقد أدى هذا النقاش إلى بناء رؤية شـــاملة للموقف. وبدا أن كلاً من تلك الأقســـام ومؤســـســـيها تقريباً لا يزال على حاله وأن سياســـة منح الاســـتقلالية التي تبنتها مقار الشركة قد شجعت أولئك المؤســـســـين على الاستمرار في عملهم مديرين تنفيذيين على الرغم من أنهم قد تنحوا عن ملكية الشركة.

كان معظم المديرين المتواجدين في الحجرة قد تربوا على يد أولئك القادة الأقوياء، وكانوا قد اســـتمتعوا بتلك الفترة من تاريخهم بدرجة كبيرة. أما الآن فجميع المؤسسين

إما أن يكونوا قد استقالوا أو تركوا العمل أو قضوا نحبهم، ومن ثم تحولت إدارة الأقسام إلى مديري العموم ممن لا يتمتعون بنفس القدر من الكاريزمية التي كان يتمتع بها المؤسسون. ولذا فقد كان الشعور بالوحدة والأمان الذي كانت تجده المجموعة في أقسامها وهي تحت قيادة مؤسسيها هي ما افتقدته المجموعة. فهم في حقيقة الأمر لم يرغبوا في وجود ثقافة وقيادة قويتين لأن أعمال الأقسام كانت مختلفة تماماً، بل كانت رغبتهم تتمثل في وجود قيادة أقوى على مستوى إدارة القسم مع وجود نفس القدر من استقلالية القسم التي دائماً ما كانوا ينعمون بها. ولقد أدركوا أن رغبتهم في إيجاد ثقافة قوية للشركة ليست في محلها.

هذه الرؤى المبنية على فكرة إعادة هيكلة تاريخية أدت إلى ظهور مجموعة مختلفة تماماً من أطروحات المستقبل. فالمجموعة وبفضل وجود القيادة المشتركة، قد اتفقت على أنهم لا يحتاجون إلى سياسات سوى قليل من السياسات المشتركة تغطي مجالات معينة كالعلاقات العامة والموارد البشرية والبحث والتطوير، فهم ليسوا بحاجة إلى القيم أو الافتراضات المشتركة على الرغم من أنه سيكون من الجيد لو تطورت مثل هذه الأمور بمرور الوقت وبشكل طبيعي. ومن الناحية الأخرى فقد كانوا يرغبون في وجود قيادة أكثر قوة على مستوى الأقسام كما كانوا بحاجة إلى برنامج تطويري يزيد من فرص حصولهم على مثل هذه القيادة، كما أنهم كانوا يرغبون في النهاية في التأكيد من جديد وبقوة على قيمة استقلال الأقسام لتتمكن من القيام بمهام عملها في تخصصاتها المختلفة على أفضل وجه ممكن.

الدروس المستفادة من إم إيه كوم MA-COM. هذه الحالة الدراسية توضح النقاط المهمة التالية حول ثقافة فك الرموز وكذا إدارة الافتراضات الثقافية:

١- أن مجموعةً إداريةً عليا لديها القدرة على فك رموز الافتراضات الأساسية التي تتعلق بمشكلة معينة من مشاكل العمل وذلك بمساعدة منسق خارجي – وتتمثل المشكلة في هذه الحالة في تحديد ما إذا كان يتعين السعي لإيجاد مجموعة قيم وافتراضات أكثر مركزيةً أم لا.

٢- أن التحليل الثقافي قد كشف عن العديد من الافتراضات التي تعلقت بشكل رئيسي بمشكلة العمل كما ينظر إليها المشاركون، ولكن بعضًا من عناصر الثقافة التي كشف النتاج الصنعي عنها بوضوح لم تُعتبر ذات صلة بالمشكلة. ونظراً لأن كل ثقافة تشتمل على افتراضات تغطي جوانب كل شيء تقريباً فإنه من المهم وجود

تقنية لفك الرموز تسمح للمرء بتحديد الأولويات وأن يكتشف جوانب الثقافة التي لها تعلق بالمشكلة.

٣- أن حل مشكلة العمل لا يتطلب أي تغيير في الثقافة، فقد قامت المجموعة في حقيقة الأمر بالتأكيد مجدداً على واحدٍ من أكثر الافتراضات الثقافية المركزية لديها. ولكن المجموعة قامت في هذا السِّياق بتحديد بعض أولوياتها بشأن العمل المستقبلي - من حيث تطوير سياسات وممارسات مشتركة في مجالات معينة. وكان المطلوب في الغالب تغيير ممارسات العمل في إطار ثقافة معينةٍ وليس بالضرورة تغيير الثقافة نفسها.

حالة دراسية رقم ٢:

شركة آبل Apple للحاسب الآلي:

هذا المثال يوضح كيف أن تقييم الثقافة قد يساعد في عملية التخطيط بعيد المدى. ففي عام ١٩٩١ قررت شركة آبل للحاسبات أن تقوم بتحليلٍ ثقافيٍ لجزءٍ من تمرين خاص بالتخطيط على المدى البعيد ينصب تركيزه على قضايا الموارد البشرية. وتمثلت أهمُ محاوره في: إلى أي مدى سيبلغ حجم الشركة بعد مضي خمسة أعوام؟ وأي نوع من الموظفين ستحتاج إليه؟ وفي أي موقع جغرافي يجب إنشاؤها بعد النظر في سيناريوهات مختلفة حول حجمها؟ وكانت مهمة التوصل إلى فهم الكيفية التي تؤثر بها ثقافة شركة آبل على نموها وحجم تأثيرها على أنماط الموظفين الذين سينضمون إليها في المستقبل قد أسندت إلى مجموعة تتكون من عشرة أشخاص وتضم العديد من مديري خطوط الإنتاج وغيرهم من الأعضاء العاملين بقطاع الموارد البشرية. كما أن المدير السابق للموارد المالية كان على دراية بما أقوم به في مجال ثقافة الشركة ولذا طلب مني أن أكون مستشاراً لهذه المجموعة التي تولى هو رئاستها.

كانت الخطة الأساسية تهدف إلى تحديد المهام المتعددة للتخطيط وإحالتها إلى لجان أخرى للقيام بها على نحو أكثر تفصيلاً، لأن لقاء الشركة كان قد مر عليه ستة أشهر دون انعقاد، حيث كُلفت إحدى هذه المجموعات الأخرى بمهمة تحليل مدى تأثير ثقافة شركة آبل على النمو المستقبلي لها. وكان دوري ينطوي في المساعدة على تنظيم الدراسة وتعليم المجموعة أفضل طريقة لدراسة الثقافة وتبادل الاستشارات مع اللجان الفرعية للثقافة في المستويات الأقل.

تم تخصيــص يوم كامــل للقاء الأول للمجموعة وقد تضمن هــذا اللقاء التخطيط للعديد من الأنواع المختلفة للأنشــطة والتي لم تمثل الدراســة الثقافية سوى إحداها فحسب، وعند تحديد كيفية دراســة ثقافة شركة آبل استغرقت عشرين دقيقة أصف خلالها نمط النتاج الصنعي والقيم المعتنقة والافتراضات الضمنية الأساسية. كما أنني شــرحت بشكل عام كيف اســتخدمت هذا النمط مع منظمات أخرى لمساعداتها على فك رموز ثقافتها. لقد كانت المجموعة معنية بدرجة كافية بقبول اقتراحي التالي وهو محاولة تفعيل هذه الطريقــة في المجموعة إذا كانت لدينا الرغبة في تخصيص بضع ســاعات لها. وما إن وافقت المجموعة حتى بدأنا مباشــرة فور الانتهاء من المحاضرة التي استمرت عشرين دقيقة في الكشف عن النتاج الصنعي والقيم المعتنقة لها.

ولأن هــذه المجموعة اعتادت التفكير على هذا النحو؛ كان من الســهل عليهم مزج تحليل الافتراضات والقيم والنتاج الصنعي ، ولذا فقد اختتمنا اللقاء بســرعة وخرجنا منه بمجموعة مؤقتة من الافتراضات الضمنية مدعومةً بأشــكال عديدة من البيانات التــي أدخلتها المجموعة، حيث تم تدوينها في مســودات على ألواح ورقية قلابة حيث قمــت تلــك الليلة بترتيبها في مجموعــة منظمة اتفقنا على تســميتها "الافتراضات المسيطرة" على شركة آبل:

١- *لسنا هنا للعمل من أجل العمل فقط بل لتحقيق هدف أسمى - وهو تغيير المجتمع والعالم، وخلق مناخ دائم، وحل المشاكل الخطيرة، والاستمتاع بوقتنا.*

أحــد أكبر منتجات شــركة آبل تم تصميمه بغرض مســاعدة الأطفال على التعلم، كمــا كان الغرض من تصميم أحد المنتجات الكبرى بالشــركة يتمثل في جعل التعامل مع الحاســبات أكثر ســهولة ومتعة، ولذا فقد حرصت شــركة آبل على تنفيذ العديد مــن الطقوس التي صممتها لتحقيق المتعة مثل الحفــلات التي تعقد بعد نهاية الدوام والدعابات أثناء العمل والعروض السحرية أثناء التدريب التنفيذي، ومن ثم فقد شعرت المجموعة بأن ما كان ممتعاً ومميزاً هو وحده الذي يحقق المكاسب الكبيرة.

ويزعم البعض أن العديد من موظفي شــركة آبل ســيعترضون إذا ســعت الشركة للتوســع في الأسواق الكبرى، وإذا قامت ببيع منتجاتها لمجموعات بعينها لاستخدامها بطرق غير ملائمة (كبيعها لوزارة الدفاع على سبيل المثال).

٢- *إنجاز المهمة أكثر أهمية من العملية المستخدمة لإنجازها أو العلاقات الناشئة على إثرها.*

قامت المجموعة بإعداد نماذج عديدة من هذا الافتراض:

- عند إخفاقك في شركة آبل فإنك تجد نفسك وحيداً معزولاً ومن ثم تصبح شخصاً «ضئيل القدر».
- الأقدمية والولاء والخبرة السابقة لا تمثل الكثير بالنسبة للإنجازات الحالية.
- عندما تسقط فلن تجد من يمد يده إليك.
- بعيداً عن العين بعيداً عن الخاطر؛ فأنت جيدٌ فقط حسب آخر إنجازاتك، فعلاقات العمل لا تدوم.
- الموظفون منغمسون في مهامهم بصورة كبيرة لدرجة أنه لا وقت لهم لقضائه معك أو لبناء علاقات.
- يحدث الترابط فقط حول المهام ويكون مؤقتاً.
- المجموعات ليست سوى غطاء أمني.
- تنظر شركة آبل لنفسها على أنها نادٍ أو جمعية وليس عائلة.

٣- *للفرد الحق، بل من الضروري أن يشعر بكيانه.*

ظهر ذلك في الافتراضات التالية:

- الأفراد أقوياء ويمكنهم تحقيق الاكتفاء الذاتي وتحديد مصيرهم بأنفسهم.
- المجموعة التي تضم أفراد تدفعهم الرغبة في تحقيق أحلام مشتركة من الممكن أن يقوموا بأشياء عظيمة.
- لا تتوقع شركة آبل من الأفراد الولاء لها ولا تتوقع تأمين وظائف للأفراد لديها.
- للأفراد الحق في الشعور بكيانهم في موقع العمل والتعبير عن شخصيتهم وتفردهم وتميزهم.
- لا زي موحد ولا قيود على طريقة تجميل الأماكن الخاصة.
- يمكن اصطحاب الأطفال أو الحيوانات الأليفة إلى العمل.
- للأفراد الحق في الاستمتاع بوقتهم واللعب وتقلب المزاج.
- للأفراد الحق في السعي وراء المادة وأن يجمعوا المال وأن يقودوا سيارات فارهة بغض النظر عن أوضاعهم السابقة.

٤- *سبقت الإشارة إلى هذا الافتراض في هذا الفصل غير أن له بعض التفريعات الأخرى التي جاءت على شكل أعراف ونتاج صنعي:*

- شركة آبل ليست معنية بتاريخها ولا تتطلع للمستقبل.
- انتهز الفرصة فالطيور المبكرة تفوز بالطعام.
- لا ترى شركة آبل في نفسها صاحب عمل دائم مدى الحياة.
- الخطط والمهام ذات المدى الأبعد يتم مناقشتها دون تنفيذ.
- لا يبني الموظفون علاقات وظيفية طويلة المدى.
- التنقل داخل شركة آبل يُعد أمراً طبيعياً؛ لأن الموظفين ليست لهم مكاتب بل مجرد «مكعبات صغيرة» و«سرادقات».
- بيئة العمل المادية يُعاد ترتيبهاا بشكل مستمر.
- إصلاح الأشياء أكثر سهولة من التخطيط للوصول للكمال، فالمرونة هي أكبر مهارة نجيدها.
- الموظفون سرعان ما يصبحون في طي النسيان إذا تركوا المشروع أو انفصلوا عن الشركة.
- «إننا نتعلم من أفعالنا».

لقد أُحيلت هذه الافتراضات المسيطرة والبيانات المساندة إلى اللجنة الفرعية التي تتعامل مع ثقافة شركة آبل، إذ تم اختبارها وتنقيحها من خلال المزيد من المقابلات. ومن المثير للاهتمام أنه بعد مضي أشهر عديدة في العمل لم يطرأ على القائمة تغيير جوهري يوحي بأن المجموعة قد تصل إلى المتطلبات الضرورية للثقافة بسرعة هائلة.

الدرس المستفاد من شركة آبل:

توضح هذه الحالة النقاط التالية:

١- أنه في حالة تزويد إحدى المجموعات الداخلية المتحفزة بوسيلة لفك رموز ثقافتها، فبإمكان الأعضاء التوصل وبسرعة لمعظم الافتراضات الأساسية المحفزة. فقد زرت شركة آبل مرة أخرى منذ سنوات عديدة بعد هذه المناسبة واطلعت على تقرير حديث حول ثقافة الشركة، وكانت نفس مجموعة الافتراضات قد دُونت في هذا التقرير وكانت تمثل جوهر ثقافة الشركة على الرغم من أن الافتراضات المتعددة

كانت قد طُرحت بترتيب مختلف بعض الشيء إلى جانب بعض التعليقات الإضافية بشأن المجالات التي تطلبت التغيير.

٢- سمح تحديد هذه الافتراضات المسيطرة لمديري الشركة بمعرفة المكان الذي قد تتحول فيه إستراتيجيتهم إلى معوقات ثقافية، خاصة أنهم قد اكتشفوا أنهم إذا رغبوا في تحقيق النمو السريع فإن عليهم التعامل مع أعضاء منظمتهم الذين نشؤوا في ظل الافتراض الذي يقضي بأن العمل يجب أن ينطوي على هدف أكثر من مجرد جمع المال، كما أنهم اكتشفوا أنهم ظلوا لفترة طويلة حبيسي التفكير في الحاضر ولذا فإن عليهم التخطيط للمدى البعيد وتفعيل مهارات تنفيذية لها.

٣- لقد أعادت شركة آبل تأكيد افتراضاتها حول أولوية المهام ومسئولية الأفراد من خلال الإعلان الصريح عن فلسفة المسئولية الفردية وعدم الالتزام المتبادل بين الشركة وموظفيها. وحينما أصبح التسريح من العمل مسألة ضرورية أعلنت الشركة وببساطة عن نيتها في ذلك دون اعتذار للموظفين ثم شرعت في التنفيذ. وكانت شركة آبل من أولى الشركات التي صرحت بأن مصطلح تأمين الحصول على وظيفة يجب استبداله بمصطلح تأمين العمل، والمراد به هنا أن المرء بإمكانه تعلم الكثير على مدار سنوات قليلة في شركة آبل حتى يكون أكثر جذباً لغيرها من أصحاب العمل إذا تم تسريحه من الشركة. ومن ثم فإنه لا يجدر أن يكون هناك ولاء لأي من الاتجاهين، بمعنى أن الموظفين يجب أن تكون لهم الحرية في ترك العمل إذا لاحت لهم فرصة أفضل.

حالة دراسية رقم ٣:

جنود الجيش الأمريكي من المهندسين:

يوضح هذا المثال عملية فك رموز الثقافة داخل منظمة من طراز مختلف، وكجزء من عملية التخطيط الإستراتيجي على المدى البعيد طُلب مني في عام ١٩٨٦ القيام بتحليل ثقافة وحدات المهندسين في الجيش الأمريكي بسبب القلق من التغير في المهمة المسندة إليهم وعدم التأكد من مصادر التمويل المستقبلي. وكان الحضور قد ضم خمسة وعشرين أو نحو ذلك من كبار القادة سواء العسكريون أو المدنيون يحدونا هدف واحد وهو تحليل الثقافة لكي (١) نظل قادرين على التكيف مع بيئة سريعة التغير، (٢) ونتعامل مع عناصر الثقافة تلك التي تُعد مصدراً للقوة والفخر، (٣) إدارة

تطــور المنظمة واقعياً . لقد أدرك المديرون أن المهمة الأساســية للوحدات قد تغيرت على مر العقود الماضيــة وأن بقاء المنظمة يعتمد على تقييم ذاتي دقيق لجوانب قوتها ونقاط ضعفها.

وكان يُتبع ذلك الإجراء المعتاد حيث كان النقاش يتمخض عن المواضيع التالية والتي جاءت في صورة قيم أساســية أو افتراضات وفقاً لمســتوى خبرات المجموعة نفســها لذلك العنصر.

- مهمتنا حل المشــاكل المتعلقة بالتحكم في النهر والســدود والكباري بشكل عملي وليس جمالياً، غير أن اســتجابتنا للبيئة من حولنا نشــأ عنها اهتمامات جمالية تبرز مع أي مشروع.
- نستجيب عادة للأزمات فنحن مهيئون لذلك.
- إننا نحافظ على أرضنا وندافع عنها ولكننا نتحلى بقدر من المغامرة.
- نحن منظمة لامركزية ونتوقع اتخاذ القرارات في ســاحة العمل ولكننا نســيطر تماماً على مجال تخصصنا من خلال عمل مهندس المنطقة.
- توجّهاتنــا للأرقام ودوماً نعمل في إطار تحليل التكاليف والأرباح ويرجع ذلك من ناحية إلى أن قياس الجودة أمر ليس باليسير.
- نقلل حجم المخاطــر لأنه يتحتم علينا عدم الإخفاق، ولذا فإننا نبالغ في تصميم كل شيء كما أننا لا نستخدم إلا التكنولوجيا الآمنة والراسخة.
- نمارس تكاملاً مهنياً ونعلن عن رفضنا عندما يستلزم الأمر ذلك.
- نحاول تقليل النقد العلني.
- نستجيب للمؤثرات الخارجية ولكننا نحاول تحقيق الاستقلالية والتكامل المهني.
- نحن في الغالب أداة في يد السياســة الخارجية لأننا نعمل بمشاريع ليست تابعة للولايات المتحدة الأمريكية.

لقد حددت المجموعة مشــكلتها الأساسية في أن المهمة الرئيسية الخاصة بالتحكم فــي الفيضانات قد أنجزت إلى حد كبير، إلا أنه لم يكن من الســهل في ظل الأنماط المتغيرة داخل الكونجرس تحديد أي من المشــروعات سيســتمر وأيها ســيتوقف حتى تُرصد له ميزانية، فقد كان يُعتقد أن الضغوط المالية ســتؤدي إلى اشتراك المزيد من

المشـــروعات في التكلفة مع الســـلطات المحلية مما يتطلب قـــدراً من التعاون الذي لم تكن الوحدات العسكرية على يقين من قدرتها على التعامل معه. لقد تمخض النقاش الثقافـــي عـــن تكوُّن رؤى مفيدة حـــول ما يجري إلا أنه لم يوفر مفاتيح لإســـتراتيجية محددة تُنتَهج مستقبلاً.

الدروس المســتفادة من وحدات المهندسين العسكرية. توضح هذه الحالة -كغيرها من الحالات الدراســـية- أن المرء بإمكانه دفـــع المجموعة لفك رموز عناصر مهمة في ثقافتها وأن ذلك قد يكون تمريناً مهماً يفيد في إيضاح الأمور الممكنة من الناحية الإستراتيجية.

حالة دراسية رقم ٤:

منظمة دلتا لبيع المستحضرات الدوائية:

يوضـــح هذا المثال الاســـتفادة من التقييـــم الثقافي في معرفة مـــا إذا كان من الضـــروري أن يؤكد تتابـــع الإدارة على الاحتفاظ بالثقافة مـــن خلال تعيين عضو خارجـــي أو يؤكد البدء في عملية تطور ثقافي من خلال تعيين عضو خارجي أم لا (شاين، ١٩٩٩ب).

دلتا هي شـــركة أمريكية تابعة لشـــركة مستحضرات دوائية أوربية ضخمة، وحدث أن مكـــث نائب مدير المبيعات في منصبه لمدة ثلاثين عاماً حيث كان يحظى بثقة كبيرة لبنائه منظمة مبيعات ناجحة للغاية. وقد دار موضوع الثقافة حول التســـاؤل عما إذا تعين اســـتبداله بمرشـــح آخر من داخل المنظمة وبذا يتم تعزيز الثقافة التي كانت قد نشـــأت بالفعل، أم أن يتم اســـتقدام عضو خارجي ومن ثم البدء في تحول ثقافي إلى نمط آخر من المنظمات المعنية بالمبيعات.

والهـــدف من التقييم فـــي هذه الحالة لم يكن فهم الثقافة الحالية لمنظمة تعمل في مجال المبيعات فحســـب، بل كان لتقييم ما إذا كانت المنظمة تتيح الفرصة لأي من تلك البدائل. وكان الهدف الذي يســـعون وراءه هو إيجاد منظمة تعمل في مجال المبيعات بشـــكل فعال؛ وسوف يقيسون حجم هذه الفعالية أولاً من خلال تحديد شعورهم تجاه الثقافة التي سوف نكشف اللثام عنها، وثانياً من خلال شعور أعضاء تلك المنظمة تجاه ثقافتهم الخاصة.

كانت خطة التقييم الأساســـية تهدف إلى فحص المنظمة بدءاً من القمة وتدرجاً إلى المناصب الأقل وذلك بإجراء مقابلات إما فردية أو جماعية وفق الأسلوب الذي يلائمهم.

وأثنـــاء التخطيــط لهذه العملية أطــل علينا موضوع مهم، وهو أن نائـــب مدير المبيعات الحالـــي كان يتوقع مني إجراء مقابـــلات فردية مكثفة بهدف حل رموز الثقافة، غير أنه كان يتحتـــم علي إقناعه بأن العمل مع المجموعات لم يكن متاحاً بصورة كبيرة فحســـب، بـــل أكثر فعالية أيضاً، إلا إذا كان هناك ســـبب للاعتقاد بأن أعضـــاء المجموعة لديهم شعور عميق بالرغبة في التحدث عن الثقافة أمام الآخرين. واستناداً إلى هذه الطريقة في فهمه لمنظمته قرر كلانا أن أقوم بإجراء مقابلات مع أفراد على مســـتوى قمة الهرم الوظيفي داخل منظمته ولكنني وجدت نفسي أدير مقابلات جماعية على غرار ما سبق إيضاحه بمجرد وصولي إلى منظمات إقليمية ومحلية إلا إذا كان هناك دليل على وجود ذلك الشـــعور. وبعد الانتهاء من المقابلات الجماعيـــة كان يتحتم علي تقديم تقرير عن الثقافة التي من شأنها مساعدة الإدارة العليا في تحديد عملية تعاقب المناصب.

ويقدم العـــرض التوضيحي رقم (١٫١٧) بعض المقتطفات التي جاءت في تقريري، وقد أدت في النهاية إلى تعيين أحد المرشحين الداخليين. كما يعكس القرار الذي يقضي بالحفاظ على الثقافة وتعزيز وجودها. ومما تجدر ملاحظته أن النتاج الصنعي والقيم التـــي عرضها ذلك المثال بارزة بصـــورة أكبر وأن الافتراضات الضمنية موجودة ضمناً على الرغم من أنها غير بارزة.

العرض التوضيحي رقم (١٫١٧) مقتطفات من التقرير الثقافي لمبيعات شركة دلتا.

- توجد ثقافة مبيعات قوية للغاية تكونت بصورة كبيرة خلال العقود العديدة الماضية على يد نائب الرئيس الحالي وهو الآن على وشك التقاعد.
- يرجع إلى ثقافة المبيعات الفضل في حفاظ الشركة على النجاح الذي حققته في السابق.
- يُنظر إلى ثقافة المبيعات الحالية على أنها غاية آمال الشركة للمستقبل إذ يتملك منظمة المبيعات شعور قوي بأنه لا يجب أن تكون مجالاً للعبث بها.
- تتمثل العناصر الأساسية ونقاط القوة لثقافة المبيعات في الأمور التالية:

- المعنويات المرتفعة لمندوبي المبيعات وتفانيهم في العمل كمندوبي مبيعات.
- توافـــر درجـــة عالية من المرونة فـــي مندوبي المبيعات عند اســـتجابتهم لمطالب الإدارة المتغيرة في إطار تسويقهم للمنتجات الموجودة.
- درجة عالية من الوضوح في تبادل الآراء تســـمح بإيجاد حلول عاجلة للمشـــكلة بالإضافة إلى إمكانية التعاون وتبديل الإستراتيجيات إذا لزم الأمر.

- تواصل جيد وتعاون بين مديري المناطق والمندوبين.
- شعور قوي بالمناخ الأسري حيث العلاقات غير الرسمية بين الموظفين على مختلف درجاتهم الوظيفية، فالجميع معروفون للإدارة بأسمائهم الأولى، إضافة إلى ذلك فالإدارة تحظى بثقة الموظفين.
- توافر برنامج تنموي قوي يسمح بتوفر عدد من الخيارات أمام مندوبي المبيعات حسب احتياجاتهم ووفق ما يتمتعون به من مواهب.
- معايير أخلاقية ومهنية سامية تحكم مجال البيع إلى جانب التركيز على تعليم الأطباء وليس فقط على طرح منتجات بعينها في الأسواق.
- درجة عالية من النظام في اتباع توجيهات الشركة حول كيفية وضع المنتجات بالإضافة إلى أنه يجب أن يسود الشعور التالي "لقد بينت لنا الإدارة كيفية القيام بذلك، وقد نجح الأمر".
- كان هناك شعور قوي بأن العضو الداخلي هو الشخص الوحيد القادر على فهم الثقافة التي وضعها أعضاء المنظمة، ولذا فإن استقدام عضو خارجي سوف يكون أمراً محفوفاً بالمخاطر لأنه ربما قوض أو ربما خرب تلك الأشياء التي يرى أعضاء المنظمة أنها السبب وراء كونهم أعضاء مؤثرين.

- على الرغم من أن الثقافة تعد مسألة سلطوية وتسلسلية فإنها ناجحة بدرجة كبيرة؛ لأن الإدارة العليا نجحت في جعل الأعضاء يدركون أن المندوبين وكذا المناطق التي يعملون بها هما أداة إنجاح النظام وأن عمل الإدارة العليا يتمثل في مساعدة الخطوط الأمامية. تلك الثقافة هي ثقافة قائمة على العامل البشري وهو الأمر الذي يسمح بمزيد من المرونة والنظام كذلك، فكل منطقة، على سبيل المثال، ستلتزم بخطة التسويق والمبيعات غير أن كل مدير من مديري تلك المناطق سيسمح لمندوبيه باستغلال مهاراتهم وتصوراتهم الخاصة لتحقيق أقصى فائدة ممكنة ولن يفرضوا أياً من الطرق الاعتباطية بهدف استخدامها وتطبيقها على كل الحالات. ولذا فإن المندوبين يشعرون بأنهم يتمتعون بقدر من الاستقلالية إلا أن ذلك الشعور يكتنفه شعور بأنهم مُطَوقون وملتزمون بخطط الشركة.
- الأنظمة الخاصة بمنح الحوافز والعلاوات الفردية والجماعية هي أنظمة أثبتت نجاحها في الحفاظ على أعلى درجة من التوازن بين المنافسة الفردية والعمل الجماعي، ولذا نجد النظام الإداري شديد الحساسية تجاه حاجته إلى حفظ

توازن هذه القوى ومن ثم يعمل على تحقيق ذلك على أعلى المستويات وكذلك بين المنظمات التسويقية ومنظمات المبيعات.

- تُعد الثقافة الأشمل للشركة أكثر اتجاهاً للعامل البشري، كما أنها تتيح مسارات وظيفية متعددة. وينشأ تأكيد النمو الشخصي والتطور الوظيفي الذي يدعمه التدريب الشامل من المناصب العليا في الشركة كما يُنظر إليها على أنها الدافع وراء كون الموظفين متحفزين بشكل كبير.

حقوق الطبع مكفولة لـ «إدجار شاين»

الدروس المستفادة من شركة دلتا للمستحضرات الطبية. يوضح هذا التقرير كيفية استخدام التقييم الثقافي في التعامل مع مسألة محددة للغاية وهي التي يقصد بها هنا القرار الخاص بتعاقب الإدارة العليا. فإذا ساد الثقافة مناخ من الصدام أو الخلاف كان القرار أكثر تعقيداً، وكما اتضح فقد كان هناك اتفاق آراء في كل أرجاء المنظمة على أن الثقافة الموجودة آنذاك كانت متوائمة تماماً مع أوضاع المنظمة ومن ثم يجب الإبقاء عليها وتعزيزها.

لقد تم إعداد عملية التقييم للتكيف مع المشكلة التي واجهتها المنظمة حيث كان الأعضاء الأساسيون في برنامج العميل يؤدون دوراً جوهرياً في تصميم عملية من شأنها الكشف عن العناصر الجوهرية لثقافتهم.

حالة دراسية رقم ٥: معامل بحوث القوات البحرية:

توضح هذه الحالة كيف أن القرار الخاص بتقييم ثقافة منظمة ما من شأنه أن يفضي إلى مجموعة من الرؤى لم تكن متوقعة البتة حول الديناميكيات الثقافية الأخرى العاملة آنذاك بسبب القلق بشأن غياب التواصل بين الثقافات الفرعية الجغرافية المزعومة. وكان الهدف الرئيس يتمثل في تحديد الكيفية التي ربما أحدثت عن طريقها الاختلافات الجغرافية والهيكلية بين وحدة البحوث في نيو إنجلاند والوحدة الإدارية أو السياسية في واشنطن دي سي اختلافات في ثقافاتها الفرعية؛ لأن أن تلك الوحدتين كانتا تكتظان بأنماط عديدة من البشر المنوطين بمهام مختلفة ومن ثم فقد كان من المرتقب أن تنشأ اختلافات لها أهمية بالغة في الثقافة الفرعية والتي من شأنها أن تتسبب في وجود مشاكل في الاتصال وفي التنسيق.

وقــد اتصل بي أحد خريجي معهد ماساتشوســتس للتكنولوجيا ممن كانوا يعملون فــي تلك المعامل وكانت لديهم دراية بطبيعة عملي في مجال الثقافة، فقدمني للإدارة العليا لتلك المعامل ومن ثم قررنا إنشــاء ورشــة عمل للتقييم خلال يوم واحد نستطيع من خلالها استكشاف الاختلافات الجغرافية في الثقافة الفرعية متبعين المنهجية التي وضعتها، وكانت المجموعة التي قامت بالتقييم عبارة عن شريحة من الإدارة العليا تمثل كلاً من البحث والوحدات الإدارية. وما إن شــرعنا في تنفيذ ما قررنا القيام به حتى اتضح أنــه يجب أن تؤخذ مجموعة مهمة من الاختلافــات الهيكلية التي لوحظ عدم أخذها في الحســبان، ولذا فقد اتجهت المعامل للعمل على مشــروعات يلقى كل منها تمويلاً مالياً من جهة مختلفة في واشــنطن ولذا كان لكل مشروع هيئة إدارية مستقلة مقرها واشــنطن تعمل على وضع ميزانية المشروع وتزويد الممولين بتقارير عنها وإدارة جميع المسائل السياسية الخارجية للمشروع بوجه عام.

لقــد اتضح أن ما كان يُنظر إليه على أنه وحدتان إحداها في واشــنطن والأخرى في نيو إنجلاند إنما هو في الحقيقة تســع وحدات لــكل منها وحدات فرعية في نيو انجلاند وواشــنطن. ولأن سريان العمل بسهولة كان أمراً يصعب على كل مشروع من تلك المشروعات تحقيقه فقد كان العامل الجغرافي في كل من تلك المشروعات التسعة له الكلمة الأخيرة وذلك من خلال اللقاءات المتكررة والاتصال المستمر، ولذا فقد طور كلٌ من تلك المشروعات ثقافة فرعية تقوم على طبيعة العمل وعلى الفئات العاملة فيه كما كانت هناك اختلافات فعلية في الثقافة الفرعية بين المشاريع نفسها إلا أن التصور الأساسي بأن هناك مشاكل جغرافية يجب إسقاطه كلية.

إن الدرس المهم المســتفاد من هذا التمرين الثقافي هو أن التركيز على الثقافة قد كشف النقاب عن بعض الهياكل المهمة داخل المنظمة والتي لم يلحظها أحد من قبل وأن الفواصل الجغرافية أينما كان لها اعتبار فإن كل مشــروع من تلك المشروعات كان قد خطى خطوات واســعة بالفعل نحو تحسين النتائج السلبية التي يُحتمل ورودها. وكما هو الحال في الحالة الســابقة فإن التقييم قد كشــف عن أن الثقافات الفرعية كانت بحاجة إلى الحفاظ عليها بدلاً من تغييرها.

ملخص واستنتاجات:

تعكس عملية التقييم التي ســبق وصفها وتوضيحها عــدداً من النتائج التي تتمثل فيما يلي:

١- يمكــن تقييم الثقافة من خلال إجراء مقابلات مع عــدد من الأفراد والمجموعات حيــث كانت المقابلات التي أجريت مع المجموعات وســيلة أفضل إلى حد كبير من ناحية صلاحيتها وكفاءتها، وربما كانت تلك التقييمات مفيدة إلى حد ما.

٢- لا يمكن تقييم الثقافة من خلال المســوح الاســتطلاعية أو الاستبانات، لأن أحداً لا يعرف الأســئلة التي يتعين توجيهها ولا يمكنه تقديــر مدى مصداقية الإجابات عليها أو مدى صحتها، إذ قد يُنظر إليها على أنها نتاج صنعي خلفته الثقافة وأنها انعكاســات لمنــاخ المنظمة، غير أنها لا تعكس على الإطلاق شــيئاً من القيم الأكثر عمقاً أو الافتراضات المشتركة.

٣- التقييم الثقافي عن قدر بسيط من الفائدة إلا إذا ارتبط ببعض المشاكل أو القضايا التنظيميــة . وبمعنى آخر فإن تشــخيص الثقافة في حــد ذاتها لا يعد أمراً صعب القيام به فحسب، بل قد يُنظر إليه على أنه عمل ممل ولا طائل منه. ومن الناحية الأخرى فإنه عندما يكون للمنظمة هدفها وإســتراتيجيتها الجديدة ومشاكلها التي يتعين عليها حلها وأجندة تغيير ثقافي خاصة بها، فإن تحديد الكيفية التي تؤثر بها الثقافــة على القضية لا تعد أمراً له فوائده فحســب، بل ضرورياً كذلك في معظم الحــالات. كمــا أن القضية يجب أن تكون مرتبطة بمدى كفــاءة المنظمة ويجب أن تكون محددة بشكل ملموس قدر الإمكان، ولذا فإن المرء لا يمكنه الجزم بأن الثقافة نفسها هي القضية أو المشكلة، فالثقافة تؤثر في كيفية أداء المنظمة ولذا فإن التركيز يجب أن يتمحور في الأساس حول المسائل التي يجب تحسين الأداء حيالها.

٤- يجــب أن تكون عمليــة التقييم معنية أولاً بتحديد الافتراضــات الثقافية، ومن ثم تقييــم تلــك الافتراضات من حيث ما إذا كانت مصدر قوة أم أنها تقف حجر عثرة أمام ما تعتزم المنظمة القيام به. هذا ويتضح من الجانب الأكبر من الجهود المبذولة لتحقيق التغيير التنظيمي أن الاعتماد على مصادر القوة داخل الثقافة مسألة أكثر يسراً وسهولة من محاولة التغلب على المعوقات عبر تغيير الثقافة.

٥- يتعــين على المرء في ظل أيٍّ من عمليات التقييــم الثقافي أن يتفهم وجود ثقافات فرعية وأن يكون مُهيئاً للقيام بعمليات تقييم مستقلة كي يمكنه تحديد مدى ارتباطها بما تعتزم المنظمة القيام به.

٦- يمكــن وصف الثقافة وتقييمها وفقاً لمســتوى النتاج الصنعــي أو القيم المعتنقة أو الافتراضات الضمنية المشتركة، ومن ثم فإن أهمية الوصول إلى مستوى الافتراضات

تستنبط من الرؤية التي تقضي بأنه لا يمكن للمرء توضيح أوجه التعارض التي تظهر بشكل دائم تقريباً بين القيم المعتنقة والآثار السلوكية الملاحظة ما لم يفهم المرء كنه الافتراضات الضمنية المشتركة.

من الضروري أن نلحظ أن عملية الخطوات العشر السابقة قد عُرضت في عجالة، فالمرء يستطيع في غضون ساعات قليلة أن يتوصل بنسبة تقريبية إلى معرفة الافتراضات الرئيسية. فإذا كانت القدرة على وصف الثقافة بعبارات أكثر تفصيلاً تمثل أهمية للعضو الخارجي أو الباحث فإنه يمكنه التعويل على مزيد من الملاحظات وملاحظات الأعضاء المشاركين ومزيد من تقييم المجموعة؛ حتى تتضح له الصورة كاملة. وبالنسبة لمقتضيات القيادة فإنني أرى أنه في معظم المواقف التي يحتاج فيها القادة إلى إدارة بعض عناصر ثقافتهم فإنه يكفيهم فك الرموز الداخلية ومن ثم تتحقق الفائدة المرجوة من هذه الطريقة.

(١٨)
حالة دراسية عن التغيير الثقافي التنظيمي

الهـدف من هذا الفصل هو توضيح مدى تعقد الثقافة وتعقد عملية التغيير عندما يحاول المرء تطبيقها على منظمة ما تؤرقها مشكلة معينة منذ فترة من الزمن. ونجد من الناحية العملية أن الدافع وراء تغيير الثقافة ينبع من الحاجة إلى القضاء على مشاكل المنظمة. ولذا فإنني سأقوم في هذا الفصل بدراسة إحدى حالات التغيير الكبرى التي أجريت على مدار سنوات عدة والتي صممت بالأساس للقضاء على العديد من المشاكل التي تسببت فيها شركة سيبا - جايجي خلال سبعينيات القرن العشرين والتي كان يُنظر إليها في تلك الآونة على أنها مثال حقيقي للتغيير الثقافي. وتوضح القصة العديد من الآليات التي سبق تناولها فيما تقدم من فصول، إلا أنها تطرح بعض التساؤلات الجوهرية عما إذا كانت شركة سيبا-جايجي قد شهدت تغيراً ثقافياً حقيقياً أم لا.

لقد حاولت خلال عرضي السابق لنموذج شركة سيبا - جايجي أن أبين إلى أي مدى كانت بعض الافتراضات المشتركة العميقة مرتبطاً بعضها ببعض، وكيف كشفت إحدى عمليات التغيير عن بعض عناصر الثقافة في الشركة، وكيف تتغير الثقافة وكيف لا تتغير حتى وإن تغيرت المنظمة. ومن خلال عرض هذه الحالة فإن ما أعنيه بالمدخل الإكلينيكي لدراسة الثقافة سيصبح أكثر وضوحاً. وإلى جانب الملاحظات المغايرة المستقاة من حالات أخرى فإنني سأقوم بعرض بيانات من شركة سيبا-جايجي حتى أوضح عبر الاستشهاد بأحداث واقعية، كيف تبدأ عملية التغيير وكيف ينخرط الاستشاري فيها.

لم تكشف ثقافة شركة المعدات الرقمية وشركة سيبا-جايجي عن نفسها بسهولة أو بشكل تلقائي، بل كان عليَّ أن أعيد، وبمساعدة أعضاء المنظمة، صياغة المفهوم الذي يجعل من أحداث معينة بدت لي غير متطابقة على الرغم من أنها كانت ذات مغزى عند تناولها من وجهة نظر ثقافية، ولذا فسوف أمزج السرد التالي بالكيفية التي قمت على أساسها ببعض الاستدلالات التي وردت في طيات هذا الكتاب.

إن المعلومات التي سأوردها هاهنا هي معلومات غير كاملة بلا شك، سواء من الناحية التاريخية أو من ناحية الجغرافيا العرقية. وتُعد هذه المعلومات قاصرة من المنظور التحليلي الذي أعتمده ولذا فهي متأثرة سلباً برغبة العميل في إشراكي في

العمل، إلا أن الثقافة بطبيعتها قابلة للانتشار ومن ثم فإن الافتراضات الأكثر عمقاً للنموذج الثقافي سوف تظهر على السطح في أي من الأشكال التي يمكن ملاحظتها. أما الأمر الأقل وضوحاً فهو هيكل الثقافات الفرعية المختلفة ومحتواها والتي ربما ظهرت على الرغم من أن تأثير بعض تلك الثقافات الفرعية قد أصبح جلياً خلال عملية التغيير تلك.

الاتصال المبدئي واللقاء السنوي الأول:

بدأ ارتباطي بشركة سيبا-جايجي عام ١٩٧٩ وكانت البداية بتدخل تعليمي ضخم لصالح مجموعة الإدارة العليا، وخلال لقائها الدولي السنوي، حدث أن استمع الدكتور ليوبولد Leopold مدير إدارة التطوير الإداري في شركة سيبا-جايجي لحديث لي ألقيته في الحلقة الدراسية المفتوحة عام ١٩٧٨ حول التطوير الوظيفي والمبدعين المهنيين (شاين Schein, 1978, 1993 ب). وقد اقترح ليوبولد على رئيسه سام كويتشلين Sam Koechlin رئيس اللجنة التنفيذية (وهي المجموعة المسئولة عن أداء الشركة)، أن ما لدي من مادة علمية حول الديناميكيات المهنية ربما كانت جديرة بأن أتقاسمها مع الإدارة العليا لشركة سيبا-جايجي.

كان هدف كويتشلين من اللقاء السنوي يتمثل في ربط العمل على حل مشاكل الشركة ببعض المدخلات المثيرة للمجموعة والتي تشمل مجالات القيادة والإبداع، حيث رأى أن المناخ الاقتصادي والسياسي والتكنولوجي في الشركة يتجه إلى منعطف أكثر اضطراباً، مما يتطلب أنماطاً جديدة من الاستجابات. وينحدر كويتشلين من إحدى الأسر السويسرية المؤسسة للشركة إلا أنه كان قد أمضى عشر سنوات من حياته المهنية في العمل لدى شركة تابعة للولايات المتحدة الأمريكية وكان من بين الأمور التي لاقت استحسانه أن بيئة العمل في الولايات المتحدة كلما كانت أكثر ديناميكية كان ذلك محفزاً لمستوىً من مستويات الإبداع التي افتقدها في بلاده. إضافة إلى ذلك فقد كان كويتشلين يحمل درجة في القانون وليس في العلوم غير أنه كان مثالاً جيداً للقائد الإداري الذي يستطيع، وعلى الفور، التجاوب مع الثقافة التي يعيش فيها ومن ثم استيعابها بشكل موضوعي. وكانت دعوته لعدد من المتحدثين من خارج الشركة لحضور اللقاء السنوي محاولة مدروسة لتوسيع مدارك الإدارة العليا لديه. وجدير بالذكر أنه كان يجب عليَّ في إطار الفترة التي حاضرت فيها هناك والتي استمرت ليومين أن أركز على القيادة والإبداع في سياق تطوير العمل الوظيفي الفردي.

إن كلاً من قضية الإبداع ومدخل المحاضرات التي ألقيها على المجموعة كانا متفقين تماماً والافتراضات التي تدعمها شركة سيبا-جايجي والتي تقضي بأن (١) الإبداع أمر ضروري ومهم في المجالات العلمية، (٢) أن المعرفة تُكتسب عبر عملية علمية، (٣) وأن المعرفة تنتقل بطريقة تعليمية على يد خبراء. وعلى النقيض من ذلك فإنه من غير المتصور، في إطار بيئة العمل البرجماتية التي كانت تحيط بشركة المعدات الرقمية، أن تُكرس الإدارة العليا يومين كاملين من وقتها لعقد حلقة دراسية دون أن يكون موضوع الإبداع أحد اهتمامات الإدارة العليا ولو حدث ذلك فإنها ستكون مقتضبة للغاية. وفي الواقع فإنني لو حاولت إلقاء محاضرة على المجموعة حتى ولو كانت لمدة لا تتجاوز الخمس عشرة دقيقة فإنني كنت غالباً ما أجد مقاطعات وكنت اُضطر إما أن أبدي تعليقات فورية وإما أن أترك المجموعة تعود لتباشر عملها.

وبينما نجد الكثير من الأمور في شركة المعدات الرقمية تحدث دون تخطيط مسبق فإننا نجد أن كل ما يحدث في شركة سيبا-جايجي وحتى أدق التفاصيل لا يحدث دون تخطيط ودراسة. وبعد أن اتفق كل من كويتشلين وليوبولد فيما بينهما حول الموضوع العام للمحاضرة كان من الضروري أن ألتقي بكويتشلين لأعرف منه ما إذا كان طريقة تناولي للموضوع وأسلوبي الشخصي في إلقاء المحاضرات يتماشى مع ما كان يطمح إليه أم لا. ولقد تلقيت دعوة لقضاء يوم وليلة بمنزله الذي يقع خارج مدينة بازل حيث التقيت وزوجته. وقد نشأت بيني وبين كويتشلين علاقة جيدة ومن ثم فقد تم الاتفاق بيننا على المضي قدماً في عقد حلقاتي الدراسية خلال اللقاء السنوي لعام ١٩٧٩ والذي كان من المقرر عقده في ميرلنجن بسويسرا.

وبعد مضي عدة أسابيع قدم السيد كونز Kunz لزيارتي في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT ليناقش تفاصيل ذلك الاتفاق. فقد كان كونز مدير الحلقة والمسئول عن الأجندة التفصيلية لها على مدار ثلاثة أيام، وكما تبين فقد كان عليه أن يضع يدي على الكيفية التي أتعامل بها مع هذه المجموعة، فقد كان مدير خط إنتاج انتقل بعد ذلك إلى مجال التدريب التنفيذي، ولكنه ولخبرته السابقة كان على معرفة بما تتطلع إليه الإدارة العليا لخط الإنتاج. وقد التقى بي كونز في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا لساعات عديدة قبيل موعد انعقاد الحلقة ببضعة أشهر بهدف التخطيط للمادة العلمية التي سألقيها والتمرين الذي سيتم تصميمه بصورة تشمل جميع المشاركين وأيضاً لإعداد الجدول ... إلخ.

لاحظت خلال هذه العملية إلى أي مدى كان مديرو شركة سيبا-جايجي يخططون لأدق التفاصيل الخاصة بأيٍ من الأنشطة التي كانوا مسئولين عنها، ولذا كان علي تقديم خطة أبرزت عملياً مجريات الأحداث خطوة بخطوة على مدار هذين اليومين، كما أن الشركة كانت لديها رغبة واضحة في تكريس الوقت والجهد اللازمين للخروج بلقاء مثالي ومكتمل الجوانب قدر الإمكان. ومن الجدير بالذكر أن هذه العملية لم تبرزْ ذلك القدر الكبير من الالتزام الذي أظهرته شركة سيبا-جايجي تجاه بنية المنظمة فحسب، بل نجد أنها وبالتأمل في أحداث الماضي أبرزت إلى أي مدى كان الافتراض المبني حول الطبقة الإدارية أساسياً. وكانت مسئولية إدارة اللقاء تقع على كاهل كونز Kunz على الرغم من أن منصبه الوظيفي كان أقل من غيره من المشاركين بمستويين، وكان قد أنشأ لجنة مراجعة تضم كويتشلين إلى جانب أعضاء آخرين من اللجنة التنفيذية حيث تمثلت مهمتهم في مراجعة خطة الحلقة الدراسية وضمان اشتراكهم فيها، غير أن هذه المجموعة أعطت كونز مطلق الحرية في اتخاذ القرار النهائي بشأن صياغة مفهوم الحلقة، ومن ثم كانت الثقافة تطل بنفسها في شركتي المعدات الرقمية وسيبا-جايجي على النحو الذي وُجدت المنظمة عليه غير أنني لم أدرك ذلك في حينه.

وكان اللقاء السنوي الذي أعدته شركة سيبا-جايجي يضم رئيس مجلس الإدارة الذي كان كويتشلين يعمل تحت إدارته إلى جانب العديد من أعضاء مجلس الإدارة الذين شاركوا في اللقاء زائرين، بالإضافة إلى الأعضاء التسعة للجنة التنفيذية وأهم مديري المناطق الذين يبلغ إجمالي عددهم خمسة وأربعين مديراً. وكانت هذه المجموعة تجتمع سنوياً لمدة خمسة أيام أو أقل حسب جدول الأعمال المزمع تغطيته.

وعلى الرغم من أنني لم أدرك ذلك في حينه إلا أن اللقاء كانت له مهمة تكاملية وتواصلية ضخمة بحيث أقر أثناء انعقاده تفعيل درجة كبيرة من الاتصال الثنائي المفتوح، وهو ما لم يكن يحدث على المستوى الثقافي خلال العمليات التي كانت تحدث بشكل يومي. ولكن اللقاء عكس إلى جانب ذلك تأكيد الإدارة التسلسلَ الوظيفي بحيث أصبح هذا النوع من المشاركة عبر الوحدات التنظيمية شيئاً معلناً بشرط أن يخضع لدراسة اللجنة التنفيذية وأعضاء مجلس الإدارة. علاوة على ذلك فقد كانت هناك نزعة قوية لتبني نظرة احترام تجاه الآخرين وكذا تبادل الأفكار وخاصة إذا بادر أحد بطلب الحصول على المعلومة. هذا وقد أتاح اللقاء أيضاً الفرصة للإدارة العليا في

توصيل رسالة هامة وبسرعة للمنظمة ككل وأيضاً إشراك المنظمة برمتها، وكما سنرى، في إدارة أي من الأزمات التي ربما واجهتها إذا لزم الأمر.

لقد عُقد اللقاء في منتجع رائع فوق جبال سويسرا، حيث تضمن كما أشرنا آنفاً فقرات ترفيهية خاصة ساعدت المجموعة على إلغاء الحواجز والشعور بحرية في التعامل بعضهم مع بعض. وهناك ألقيت أحاديثي خلال اليومين الثاني والثالث كما تضمنت تلك الأنشطة مجموعة من المقابلات المشتركة والتي تطرقت فيها للتاريخ المهني حتى أساعد المشاركين في تحديد النموذج المهني لهم، ولذا وضعت الإبداع في سياق الابتكار - وبخاصة ابتكار الأدوار- لأبين أن الإبداع العلمي لم يكن بحال من الأحوال نمطاً بذاته، وأن المديرين بإمكانهم أن يكونوا أكثر إبداعاً في طريقة تعاملهم مع المنظمة. فتحديد النموذج المهني يستلزم وجود شخصين يُعقد بينهما مقابلة يتعرف كل منهما على التاريخ المهني والتعليمي للآخر، ولذا طلبت أن يحدد كل عضو عضواً آخر ليشكلا معاً فريقاً ثنائياً على النحو الذي يروق لهم تجنباً لجعل هذه العملية تأخذ شكلاً رسمياً ربما يجمع بين شخصين قد لا يشعر أحدهما بارتياح تجاه الآخر. وقد جاء اشتراك رئيس مجلس الإدارة مفعماً بالحماس فقد أضاف روحاً جديدةً للقاء.

وفي اليوم الثالث عرفت المزيد عن العادات المتبعة في مثل هذه اللقاءات، الأمر الذي أبرز قدرة المجموعة على التخلي عن درجاتهم الوظيفية والاستمتاع بوقتهم سوياً. كما أن كونز كان مفوضاً لتخصيص مكان لممارسة بعض الأنشطة الترفيهية بحيث يسمح لنا جميعاً بالاشتراك معاً في عمل لا يتقنه أيٌّ منا، وكان قد سبق التخطيط لهذا الأمر ليكون مفاجأة للجميع عدا كونز وكويتشلين ومن ثم فقد كنا في ترقب دائم لما سيطل علينا به كونز في العام المقبل. وبعد الظهر صعدنا جميعاً إلى الحافلات التي اتجهت بنا إلى موقع يبعد خمسة وعشرين ميلاً حيث الموعد مع رمي السهام باستخدام القوس والنشاب وكان على كل منا أن يأخذ دوره ليتعلم كيف يصيب الهدف باستخدام هذا السلاح الغريب والمختلف، وقد أثبتت تلك الأنشطة أن جميع المشاركين كانوا على مستوىً واحدٍ ومن ثم كانت فرصة لمزيد من المشاكسات التي اجتازت حدود الدرجة الوظيفية.

وبعد الانتهاء من رياضة رمي السهام انتقلنا جميعاً لزيارة قلعة كانت تقع على مقربة من ذلك المكان حيث اختتمنا اللقاء فيه بتناول غداء فخم قُدم فيه قدر هائل من المشروبات الروحية. وخلال تناولنا الغداء تحدث رئيس المجلس بشكل بعيد تماماً عن الرسمية وأشار في حديثه إلى النموذج المهني الذي اتخذه قدوة ومن ثم

إضفاء الشرعية على مدخلات اليوم السابق، وبين للمرة الثانية مدى استعداد الفريق للاستماع إلى السلطة واستخدام مدخلات أكاديمية.

أثر اللقاء السنوي الأول:

كان لهذا اللقاء تأثيرات ثلاثة جاءت على النحو التالي:

١- أن المجموعة اكتسبت رؤىً ومعلومات جديدة حول الإبداع والابتكار خاصة الرؤية التي تقضي بأن الإبداع يجد مقوماته داخل عدد من المهن والأنظمة الوظيفية وأنه يجب عدم الخلط بينه وبين الإبداع الخالص لرجال العلم. وعلى إثر ذلك فقد تسلل الافتراض الذي يقضي بأن الإبداع حكر على العلماء وحدهم إلى المنظمة؛ ولذا فإن الرسالة التي عمدت إلى غرسها والتي تقضي بأن الإبداع في أداء المهام الإدارية لجميع مجالات العمل تمثل أهمية كبيرة لمنظمة قوية قد بعثت الطمأنينة في نفوس أولئك المديرين الذين تركوا هويتهم الفنية وراء ظهورهم منذ أمد بعيد. هذا الأمر أضفى سمة «الإبداع» على عدد كبير من الأنشطة التي لم يُنظر إليها في السابق على أنها أنشطة إبداعية كما حرر بعض الطاقات الموجهة لحل المشاكل من خلال ربط الإبداع بالأنشطة اليومية الموجهة لحل المشاكل. إن هذه الرؤية ما كان لها أن تكون بهذا القدر من الأهمية إلا لأن المجموعة كانت تدور في فلك الافتراضات التي تكونت عن العلوم وعن العملية الإبداعية داخل نطاق هذه العلوم. ولقد علمت بعد ذلك أن كويتشلن كان يسعى منذ البداية لجعل نظرة المجموعة أكثر شمولية ولإرساء القواعد استجابة للتغييرات التي في ذهنه.

٢- تكوَّن لدى المجموعة رؤى جديدة على إثر المناقشات التي دارت حول النماذج المهنية والتي أكدت بدورها تنوع المهام وما تنطوي عليه من اختلافات يسعى الأفراد وراء تحصيلها في نطاق وظائفهم، وكان الهدف من ذلك يتمثل في إذابة الجليد عن تلك الأفكار الأحادية عن المهن ودور الخلفية العلمية فيها. كما أن الحديث الممتع لرئيس المجلس قد أضفى نوعاً من الشرعية على فكرة الفروق الفردية في المهن الوظيفية وخاصة منذ أن كان مدير مجلس الإدارة محامياً وليس عالماً.

٣- استطاعت المجموعة التعرف علي أسلوبي كاستشاري عملية استجابية من خلال العديد من التدخلات العفوية التي قمت بها على مدار الأيام الثلاثة، وبخاصة أنه كان مسموحاً لي حضور اجتماعات لجنة التخطيط التي كان يشرف عليها كونز

والتي كانت تهدف إلى استعراض الأنشطة التي تُمارس على مدار اليوم، وقد لاحت لي في سـياق هذه الاجتماعات عدة مناسـبات لعرض أفكاري حول هذه العملية ووضـع التصميمات لها وكانت هذه الأفكار أداة لتيسـير عمليـة التخطيط على المجموعة. وقد لاحظ كويتشـلن وغيره من أعضاء اللجنة التنفيذية أن استشاري العملية قد يكون له دور مفيد ومهم في مثل هذا اللقاء.

كانـت ردود أفعالي التلقائية تتجه إلى التخلي عن دور الخبير والخروج عليه وذلك في الأوقات غير الرسـمية وأثناء تناول الوجبات وفي المساء، إذ كنت على سبيل المثال أقـدم أمثلة وأوضح أوجه التنـوع فيما ألحظه بدلاً من إطلاق أحكام عامة على النحو الـذي كان يُتوقع مني وذلك إذا سُـئلت عن الشـركات التي تعمل فـي مجال الإدارة المشـتركة في ذلك الحين، وكنت أشـعر بأن بعض المديريـن الذين كنت أتحدث إليهم يشعرون باستياء تجاه هذه العملية، لأنني لا أتلاءم مع الصورة النمطية للعالم المستعد لقصر المعرفة على حقل واحد فقط. ومن الناحية الأخرى كانت رغبتي في الغوص في أعماق المشـاكل التي كانت تعانيها شركة سيبا-جايجي تروق لبعض المديرين الآخرين حتى إنهم أقروا المسـمى الذي أطلقته على نفسـي كاستشاري العملية بدلاً من خبير استشاري.

هذا وانتهت مشاركتي في اللقاء بانتهاء اليومين المخصصين لي غير أن النية كانت منعقدة للشروع في تخطيط المسار الوظيفي وتخطيط الدور المهني على قطاعات أكبر داخل الشركة. وقد قرر كلٌ من كويتشلن وأعضاء اللجنة التنفيذية أن يطلبوا من كبار المديرين وضع تمرين "تخطيط الدور/الوظيفة" على نحو يجعل المرء يعيد التفكير في وظيفته من حيث طريقة تغيرها وكذا التغيرات التي يمكن التنبؤ بأنها سـتطرأ عليها على مدار خمس سـنوات إلى جانـب تحليل البيئة التي تتواجد بها الوظيفة (شـاين Schein, 1978, 1995). كمـا شـجع كويتشـلن أيضاً المزيد مـن المديرين على وضع "تمريـن مقابلات التمحـور الوظيفي" كإضافة للعملية السـنوية للتطور الإداري ذلك بالإضافة إلى أنه أجاز وضع اسـتبانة حول المقابلات الأساسـية وتهيئته للاستخدام داخل الشـركة على وجه الخصوص، وقد طلب مني العمل مع مجموعة تطوير الإدارة المركزيـة حتى يمكن تنفيذ هذه الأنشـطة من خلال العمل مستشـاراً لمدة تراوح بين عشـرة وخمسة عشر يوماً خلال السـنة المقبلة، فكان عملائي هم ليوبولد وهو مدير إدارة التطوير، بالإضافة إلى كويتشلن وكانت مهمة مجلس الإدارة تتمثل في رفع قدرة الشركة الابتكارية في جميع المجالات.

طبيعة العمل خلال السنة الأولى:

التعرف على الثقافة:

توجهت لزيارة الشركة عدة مرات خلال ذلك العام وكانت كل زيارة تمتد ما بين اليومين والثلاثة، وكنت خلال هذه الزيارات أعرف المزيد عن نظام التطوير الإداري داخل الشركة وألتقي بعدد من أعضاء اللجنة التنفيذية حتى اندمجت تدريجياً فيما كنت أعتبره أهم نشاطاتي، ألا وهو التخطيط للقاء السنوي القادم. وبرأيي أنه إذا سيطرت مسألة الابتكار هذه على اللقاء فإن أهم الأمور التي يتعين الاستفادة منها هي المناخ المنفتح نسبياً الذي يتمتع به اللقاء السنوي. وكان الهدف الذي أسعى وراءه هو قبولي استشارياً للعملية طوال فترة اللقاء وليس مدرباً يحمل آراء حكيمة يتم الاستعانة به للعمل ليوم أو يومين.

وعلى الرغم من ذلك فإن فكرة تقديم المساعدة المباشرة ظلت فكرة مستهجنة في نظر معظم المديرين على العكس مما حدث في شركة المعدات الرقمية التي تبنت اتجاهاً مغايراً تمثل في أن المجموعة ترى أنه لا فائدة مني إذا لم أتعامل مباشرة مع المشاكل الواقعية. ومبدئياً كنت أعتقد بأن ردود أفعال مديري شركة سيبا-جايجي تنطلق من سوء الفهم، ولم أدرك أنه كان عليّ التعامل مع ما يمكن أن يطلق عليه لفظ ثقافة المنظمة إلا بعد أن عانيت مراراً عدم توجيه الدعوة إلى لحضور الاجتماعات التي كانت تعقدها شركة سيبا-جايجي وبعد أن عانيت من قيامي بدور الخبير باستمرار وكذلك بعد أن عانيت من ضرورة التخطيط الدقيق والمفصل للزيارات التي أقوم بها للمنظمة. لقد عكس مفهوم مديري شركة سيبا-جايجي لما يقوم به الاستشاريون وكيفية أدائهم لعملهم افتراضاتهم العامة حول ما يقوم به المديرون وكيفية قيامهم به.

وقد لاحظت على سبيل المثال في العديد من المناسبات أن المديرين الذين جمعتني بهم لقاءات سابقة يتنكرون لي ويتجاهلونني عندما قابلتهم مصادفة في الردهة أو في حجرة الطعام المخصصة للمديرين التنفيذيين، وقد عرفت بعد ذلك أن السبب هو الاعتقاد بأنه إذا شوهد المرء برفقة استشاري فإن ذلك معناه أن هذا المرء يعاني مشاكل تجعله بحاجة إلى المساعدة، وهو ذلك الوضع الذي حرص مديرو شركة سيبا - جايجي على تجنبه. هذا وقد كان وجودي هناك مشروطاً بقيامي بمهام تتناسب مع نمط الشركة وهو أن أعمل إجمالاً مدرباً وخبيراً في الشئون الإدارية. وهذا الأمر

لـه أهمية عنـدي إذ اعتُبر طلبي حضور اللقاء السـنوي التالي بصفتـي قائماً بدور استشـاري العملية أمراً مغايراً لثقافة المنظمة تمامـاً وهو الأمر الذي أجهله، غير أن كويتشـلن تحايل على ذلك حيث اسـتطاع بقدرته الإبداعية أن يقنع غيره من أعضاء لجنة التخطيط على قبولي في ذلك الدور.

لقد اتفقنا على أن ألقي بعض المحاضرات حول موضوعات لها صلة بمجال عملي ويكون أساسـها الأحداث التي لاحظتها في اللقاء حتى يضفي ذلك على حضوري تلك اللقاءات صفة شـرعية. وإضافة إلى ذلك فقد كان لدوري شرعية أكبر عندما أطلق عليَّ لقب عالم يتعين منحه الفرصة للتعرف على الإدارة العليا بشـكل أفضل كي يكون لدوري نفعٌ أكبر في المسـتقبل. لقد كان لكويتشـلن وبعض كبار المديرين غيره وجهة نظـر محددة حول ما تحتاج المجموعة ككل، كما أنهم كانوا على اسـتعداد لاسـتقدام عضو خارجي يقوم بدور الاستشاري تسهيلاً للأمور. عندئذ أدركت أنهم بحاجة لإذابة جليـد المجموعة حتى تكون أكثر تقبلاً للرسـالة التي تنذرهـم بوقوع تلك الأزمة التي كانـوا يتوقعونها. وكانت الإدارة العليا ترى أن العضو الخارجي مفيدٌ في هذه المرحلة حيث سـيكون مصدراً للمعلومات المرتـدة للمجموعة وكذلك خبير عملية التغيير التي كانت على وشك البدء.

وبالإضافـة إلـى ذلك فقد تم دعوة عضو آخر وهو أسـتاذٌ في العلوم السياسـية والإسـتراتيجية وعضو مجلس إدارة شركة سـيبا - جايجي. وقد جاء حضورنا بناءً على قرار أصدره كويتشلن بالاشتراك مع اللجنة التنفيذية والذي يفيد بضرورة القيام بمراجعات شـاملة لأداء المنظمة تشـمل جميع الأقسام خلال اللقاء السنوي الذي كان سـيعقد عام ١٩٨٠، إذ كانوا يعتقدون أن مثل تلك المراجعات سوف تُظهر الحاجة إلى التغيير والإبداع ومن ثم تنزلق إلى حالة غير مجدية كانت موجودة آنذاك دون أن يشعر أحد بها أو يقبل وجودها. وإلى جانب ذلك خطط أعضاء اللجنة لوضع برنامج للتغيير أُطلق عليه مشروع إعادة التوجيه.

كانت مشـكلة العمل هذه تتطور على مر السـنين إلا أن أحداً لم يكتشف أنها أزمة يتطلب حلها بذل جهود جماعيـة متضامنة مع الإدارات العليا على مختلف الأصعدة. وتُعد مراكز الأرباح الأولية أكبر الأقسام الإنتاجية بالشركة، إلا أن هذه الأقسام، وكما أشـرت آنفاً، لم يكن من المنتظر تواصل بعضها مع بعـض على الرغم من أنها جميعاً كانـت تتبع إدارة واحدة في بازل Basel. وكانت هذه الأقسـام تدرك حقيقة موقفها إلا أنها بـدت غير مكترثة للأثر الذي يخلفه انخفاض معدلات الأرباح في العديد من

الأنشــطة على الشــركة ككل، وكانت اللجنة التنفيذية هي الوحيدة التي اكتملت لديها هذه الصورة عن الشركة.

هذا الموقف من الســهل حدوثه بسبب انخفاض مســتوى الاتصالات الجانبية بين الموظفين؛ الأمر الذي يدفع مدير أيٍّ من أقســام الشــركة التي كانت تتعرض للخسارة لتبرير ذلك بأن خســارة القســم كان من الســهل تعويضها من خلال الأقسام الأخرى وأن الأمور ســرعان ما ستتحســن. هذه الثقافة شجعت جميع المديرين على الاهتمام بالأقســام التابعة لهم دون النظر لأقسام الشــركة نظرة شمولية. وعلى الرغم من أن الاتصالات بين الأقسام والتي توارت بمرور السنين قد أكدت على وجود مشكلة كبيرة في الشــركة فإن أحداً لم يتعامل معها بجدية، ومن ثم كان يتعين تخصيص جزء كبير من اللقاء السنوي للترويج للفكرة القائلة بأن الشركة تواجه مشكلة جسيمة، بالإضافة إلى تقديم المســاعدة للمديرين خلال اللقاءات مع الجماعات الصغيرة وكذا قبول تلك المشكلات والتعامل معها.

وبوضــع لجنة التخطيط هذه الأهداف محــل اعتبار؛ رأت اللجنة من الضروري إلحاقي بشــركتهم لمســاعدتها على وضــع التصميمات اللازمة للقــاء والتخطيط للمحاضرات التي ســتدور حول كيفية بــدء العديد من مشــاريع التغيير وإدارتها. وبمعنى آخر فإن البيئة الاقتصادية والســوقية كانتا السبب في حدوث أزمات مالية ولــذا قررت الإدارة العليــا أن الوقت قد حان للتعامل معها ومن ثم أصبحت العملية الاستشــارية جزءاً من عملية إدارية أكثر شــمولية معنية بالبدء في مشــروع إعادة التوجيه.

إذابة الجليد عند اللقاء السنوي الثاني:

خُصص الجزء الأول من اللقاء لعرض البيانات المالية لكل قســم على حدة، ثم تبع ذلك لقاءات مع مجموعات صغيرة بهدف تشخيص الموقف وتحليل ملابساته وصياغة مقترحــات من شــأنها تغيير اتجاه العمــل المتدني. ومما زاد الأمــر تعقيداً أن بعض الأقســام - تلك التي توجه إنتاجها للأسواق الكبرى - تعرضت لخسارة مالية ومن ثم كانت بحاجة إلى إعادة هيكلة كبرى، في حين أن الأقســام الأخرى كانت تشــهد طفرة ولهــا إســهامات مميزة في مســتويات الربحية الكلية. هذا الأمــر جعل مديري تلك الأقســام التي تعاني مشاكل يشعرون فيها بالحرج ويبحثون عن مبررات لها، ويؤكدون ثقتهــم المطلقة في قدرتهم على قلب الأوضاع، في حين ذكر آخرون أن الأقســام التي

تتعرض لخسارة مالية لن يتسنى لها تحقيق أهدافها، وليست ملتزمة بالتغيير التزاماً حقيقياً، ولن تقوم إلا بتغييرات ظاهرية فقط.

هذا وقد شعر مديرو الأقسام التي تحقق أرباحاً سنوية بالفخر والرضا وتساءلوا متى ستتخذ الإدارة العليا قراراً بشأن أولئك «الخاسرين» الذين ينحدرون ويجرون الآخرين معهم، إلا أن العديد من مديري الأقسام التي تتعرض لخسائر وغيرهم من مديري الإدارات العليا قالوا بشكل خاص بأنه حتى الأقسام التي تحقق أرباحاً سنوية على الرغم من أن أداءها يبدو جيداً مقارنة بغيرها من الأقسام داخل الشركة فإنها لا تؤدي دورها كما ينبغي مقارنة بغيرها من الأقسام المنافسة في الشركات الأخرى والتي تعمل في الميدان نفسه. ومن الواضح أن إصلاح هذا الموقف يكون بالتدرج الوظيفي من وجهة نظر الأقسام.

لقد برز افتراض ثقافي مهم آخر على الساحة خلال مراجعات الأقسام وعرض أدائها. وكما أوردنا في الفصل الخامس فإن الشركة ظلت تعتمد التنوع لبضع سنوات وكانت تسعى لدخول سوق السلع الاستهلاكية عبر اقتناء حصة من منتجات شركة أيرويك Airwick الأمريكية للمعطرات. ومن مراجعتي لمنتجات هذه الشركة اكتشفت إلى أي مدى يدور محور شركة سيبا-جايجي حول المنتجات «المهمة» المعنية بالقضاء على الأمراض ومنع وقوع المجاعات. كما أن طرح المنتجات في الأسواق لا لهدف سوى التربح لم يكن يواكب مع بعض الافتراضات الثقافية للمنظمة حول طبيعة عمل الشركة والتعامل مع منظمة تتجه كل عملياتها بالأساس إلى التسويق، ولذا لم يكن بيع هذا القسم عام ١٩٨٧ بالأمر المفاجئ على الرغم من تحقيقه للأرباح.

لقد توصل المديرون الإقليميون الذين يمثلون الشركات التابعة للدول الكبرى على مستوى العالم إلى معرفة القضايا المشتركة بين الأقسام، إلا أنهم كانوا في الواقع أكثر قلقاً لأن المراكز الرئيسية - والتي تتمثل وظيفتها في البحث والتطوير والشئون المالية والإدارية وشئون الموظفين والتصنيع - قد تعاظم نموها. وقد أصر أولئك المديرون على تقليل عدد هيئات الموظفين بالمراكز الرئيسية؛ لأنهم كانوا يمثلون عبئاً زائداً عليها، كما كان تدخلهم في إدارة العمل في العديد من الحالات تدخلاً ملحوظاً ونشطاً. بالإضافة إلى ذلك فقد كان لوجود درجة عالية من مركزية البحوث والتطوير والتصنيع والإدارة المالية جدواه عندما كانت المنظمة في طور النشوء؛ إلا أنه ما إن توسعت وأصبحت منظمة عالمية متعددة الجنسيات حتى تحولت مكاتب البيع الإقليمية بالتدريج إلى شركات ضخمة مستقلة تدير جميع أنشطتها بنفسها دون الحاجة إلى إدارة خارجية.

كان رؤساء المنظمات الإقليمية بحاجة إلى هيئة خاصة من الموظفين، غير أن هذه الهيئات وقعت بعد ذلك في صدام مع موظفي الشركة وموظفي الأقسام الذين أدركوا إمكانية الاتصال المباشر بموظفي الأقسام في كل من الأقطار التي تنتشر بها أفرع الشركة، ولأن المنظمة كانت تعتمد نظام التدرج الوظيفي؛ طلبت المجموعات العاملة في المراكز الرئيسية أن تقوم تلك المناطق أو الأقاليم بتزويدها بقدر هائل من المعلومات عن تلك المناطق ومن ثم كانت لها زيارات متكررة لتلك المناطق، إذ كان يتملكهم شعور بأنهم إذا كانوا مسئولين عن شيء ما عالمي النطاق فإنه يجب أن يكونوا على دراية بجميع الأمور طوال الوقت. وبسبب عدم وجود اتصال جانبي بين الموظفين فإن الهيئات الوظيفية لم تدرك أن استفساراتهم العديدة وزياراتهم كانت في العادة تصيب العمليات الداخلية بالشلل لما تستغرقه تلك الأمور من وقت يضيع سدى في صياغة الردود على تلك الاستفسارات واستقبال الزوار والحصول على تصريح للعمل وغير ذلك من أمور.

وبخضوع معدل التكلفة في الشركة للدراسة الدقيقة فقد طُلب من المنظمات الإقليمية تقليل نفقاتها، في حين ظلت المراكز الرئيسية كما هي راضية ومدللة ولا يعكر صفوها شيء. وكان التساؤل الذي أصاب مديري الأقاليم بالقلق البالغ هو ما إذا كانت الإدارة العليا تعتبر تقليص الأرباح أمراً خطيراً إلى حد تبرير تخفيض معدل موظفي المراكز الرئيسية ، فإذا لم يكن الأمر كذلك فإنه لابد أن يعني أن هذا لم يكن سوى إجراءات تحوطية وليست أزمة حقيقة.

إثارة القلق بشأن البقاء:

مع نهاية اليوم الأول من اللقاء قُدمت البيانات المالية المزعجة ومن ثم التقت المجموعات لتتباحث فيما يمكن القيام به حيال ذلك الأمر، غير أن الملاحظات التي وردت من المجموعات لم تُشر لا إلى فهم تام للمشكلة ولا إلى قبولها قبولاً فعلياً. وكان من الواضح أن هناك قلقاً أو شعوراً بالذنب ولكنه لم يكن بالقدر الكافي الذي يجعل المجموعات تتفهم المشكلة تماماً. ولذا فقد عقدت لجنة التخطيط لقاء تنظر فيه فيما يمكنها القيام به حيال ذلك الأمر حيث توصلت إلى قرار يفيد بأن وجود استشاري آخر سوف يساعد المجموعة على أن تدرك مدى خطورة المشكلة إذا عمد إلى استجواب أعضاء المجموعة على النحو الذي حدث في حالة هارفارد Harvard النقاشية وقادهم إلى النتيجة الحتمية بأن الأزمة موجودة بالفعل. وفي اليوم الثاني

من اللقاء قام الاستشاري بأداء فعال للغاية خلال حلقة استمرت لساعتين والتي أثبتت لجميع الحضور بما لا يدع مجالاً للشك أن المجموعة لا يمكن أن تظل مربحة على المدى البعيد إلا إذا حدثت تغييرات كبرى. ولقد كانت النتيجة معبرة عن شعور حقيقي بالقلق بشأن البقاء وهبوط الأداء. وللمرة الأولى تم قبول الرسالة قبولاً فعلياً مما هيأ الفرصة لإدخال مشروع إعادة التوجيه للمنظمة.

ما السبب وراء نجاح هذه الطريقة؟ لدي شعور بأنه من الصعب في ثقافة يمثل فيها كبار المديرين تلك الصورة الرمزية للدور الأبوي، أن يخبر الأب ابنه بأن الأسرة سوف تفشل إن لم تتطور، ولذا يجد الأبناء أنه من السهل توجيه اللوم بعضهم لبعض وللآباء كذلك وأن يتجنبوا الشعور بالمسؤولية تماماً، وهناك العديد من المرويات التي تفيد تولي كبار المديرين (الآباء) مهمة الاعتناء بجميع الأمور كما كانوا في السابق. فالقلق الناتج عن مواجهة "مشكلة عائلية" كان مستحكماً للغاية الأمر الذي واجهه الأعضاء بدرجة كبيرة من الاستنكار.

وفي هذه الحالة يستطيع الاستشاري الخارجي الاستعانة بالبيانات نفسها ولكن شريطة أن يعرضها على أنها مشكلة تواجه الأسرة ككل وأن عليهم مجابهتها والتعامل معها في صورة وحدة متكاملة. كما أن هذا الاستشاري بإمكانه العمل بشكل مباشر ويتسم بالمجابهة بدرجة أكبر بكثير مما يمكن للأعضاء الداخليين أن يكونوا عليه بعضهم مع بعض؛ وفي الوقت نفسه يستطيع هذا الاستشاري أن يُذكر المجموعة ككل بأن كل عضو مسئول عن العمل مع الآخرين - وأن اللجنة التنفيذية تمثل الصورة الرمزية لدور الأب في تعامله مع أبنائه. هذا الاعتراف لم يقلل من حالة القلق الشديد الناتج عن المشكلة التي تواجه الشركة، ولكنه دفع بهذه الحالة إلى العيان بَيد أن الإنكار لم يعد أمراً ممكناً، ولذا فإن المجموعة في حقيقة الأمر كانت متشككة وقلقة ولكن جهلها بكيفية الخلاص من هذه المشاكل زاد بدوره من حدة القلق بشأن التعلم ولم تشعر المجموعة حتى الآن بالطمأنينة النفسية مما أدى بدوره إلى شعورها بالشلل التام.

توفير قدر من الأمان النفسي:

تتمثل المشكلة التالية في كيفية الحد من الشعور بالقلق بشأن التعلم وفتور الهمة اللذين يخيمان على المجموعة في الوقت الراهن. وهنا نتساءل ما الطريقة التي يمكننا خلالها توفير قدر من الأمان النفسي يسمح للمجموعة بإعادة تحديد وضعها والشعور

بقدرتها على القيام بشـــيء بناء؟ لقد اســتغرق التفكير في هذه المســألة وقتاً طويلاً خرجت بعده، أنا والاستشــاري الآخر، بفكرة وهي أن هذه هي اللحظة المناسبة لإلقاء محاضرات حول حقيقة مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها، وقد كان هذا الاستشاري يهوى المواجهات ولذا كان علي أن أسانده وأيسر له الأمور.

عندئذ قمت، على وجه الســرعة، بتجميع الملاحظات وإعداد جداول العرض، وفي صباح اليوم التالي ألقيت محاضرات حول (١) السبب في أن المنظمات القوية بحاجة إلى أن تكون قادرة على التغيير، (٢) الســبب في مقاومة الأفراد والمجموعات للتغيير، (٣) كيفية تحليل العوامل المساعدة والعوامل المعوِّقة للتغيير، (٤) كيفية تطوير أهداف صحيحة للتغيير خلال السنوات القادمة تسير وفق مشروع إعادة التوجيه ولها جداول زمنية وقياس مطرد للدخل وأن تكون خاضعة للمساءلة. ولذا فقد ألقيت الضوء على نقطة تعد محورية بالنســبة للمشــاريع المعنية بالتغيير وهي: أن فترة التغيير نفســها يجب تحديدها لتكون مرحلة تخضع للإدارة ويشــرف عليهــا مديرون انتقاليون على وجه الخصوص.

ولقــد آتت هــذه المحاضرات ثمارها المرجــوة من حيث إرشــاد أعضاء المجموعة لطريقة التفكير الإيجابي، ومن ثم كانت لديهم القدرة على المشــاركة في تلك اللقاءات بواقعية وتفاؤل عندما تم إعادتهم إلى المجموعات الصغيرة لكي يطوروا بعض القضايا التــي تتمتع بأولوية تهيئ لها القدرة على إنجاح مشــروع إعادة التوجيه. وقد لوحظ أن النتائــج العامة للقاءات التي عقدتها المجموعة الصغيرة جاءت واضحة تماماً، فقد رأت تلك النتائج ضرورة تقليص تلك الأقســام غير المربحة وإعادة هيكلة نفسها ثانية، كما رأت حاجة الأقســام المربحة إلى أن تصبح أكثر فعالية بالنسبة لدورها التنافسي إلا أن هذه النتائج أوضحت أن شــيئاً من ذلك لن يحدث ما لم تواجه المراكز الرئيسية العمالة الزائدة فيها وأســلوب الإدارة الذي يســتقي منهجه من المجموعات الوظيفية. هذه الأفكار على الرغم من أنها لم تكن جديدة إلا أنها أصبحت الآن أفكاراً مشــتركة يكســوها قدر من القناعة. وقد انتهى اللقــاء بتعهد القيادة العليا على مواجهة جميع القضايا التي تم الكشف عنها ووضع مجموعة من فرق العمل للتعامل مع ما يطرأ من مشكلات.

وضع هيكل لمشروع إعادة التوجيه:

فرق عمل مشروع «نظاماً موازياً»:

كان مديرو شركة سيبا - جايجي مهرة في العمل في شكل مجموعات، فقد استخدم كل من كويتشلن واللجنة التنفيذية هذه المهارة من خلال تشكيل لجنة توجيه تُعنى بتنظيم مشروع إعادة التوجيه وتقسيمه لثلاثين مهمة منفصلة أو نحوها تكون قابلة للتوجيه والإدارة. وقد عقدت لجنة التوجيه لقاءً استمر بضعة أيام بعد نهاية اللقاء السنوي بهدف التباحث في المهام المحددة التي يجب إنجازها خلال عملية إعادة التوجيه وتصميم نظام موازٍ كامل لإنجاز هذه العملية.

لقد تم تشكيل لجنة توجيه منفصلة لكل مهمة من المهام ويكون أحد أعضاء اللجنة التنفيذية مسؤولاً عن أداء مجموعة المهام تلك. وتجنباً لطلب اللجنة من كبار المديرين تقليص حجم العمالة وإعادة هيكلة الأقسام التي كانت تقع تحت مسؤوليتهم في السابق؛ تم تعديل المسؤوليات بحيث لم يعد هناك تضارب في المصالح وبحيث يكون كل قسم تحت رقابة يقظة.

بالإضافة إلى ذلك، عُيِّن أحد كبار المديرين على كل مجموعة عمل ليقوم بمراجعة الحلول المقترحة التي تقدمها مجموعة العمل كي يضمن جدواها ويتأكد من أنها جاءت نتيجة تفكير عميق. وقد حددت لجنة التوجيه الجداول الزمنية والأهداف الموسعة، كما أن كل فريق من تلك الفرق قد توافرت له إمكانية الحصول على خدمات الاستشاري الداخلي للمنظمة لمساعدة الفرق على تشكيل هيكلها، ولذا فقد تقدم العديد من الفرق بطلب هذا النوع من المساعدات ومن ثم حصلوا على مساعداتي في كيفية هيكلة عملهم.

كل ذلك تناقلته الإدارة العليا بوضوح وجاء مكتوباً في استمارة أثناء اللقاءات وعبر التجول في العديد من أرجاء الشركة على مدار السنة التالية، ولم يتم التركيز في هذه اللقاءات على العملية وحدها، بل امتد ذلك ليشمل مدى الحاجة إليها ومدى التزام الإدارة العليا بها. وقد نال المشروع الذي يهدف إلى تقليل عدد موظفي المراكز الرئيسية في بازل Basel إلى الثلث على الأقل - وهو أمر ليس باليسير حيث تضمن ذلك في العديد من الحالات الاستغناء عن الأصدقاء والأقارب.

هذه التغيرات الهيكلية في المسؤوليات الوظيفية كانت بمثابة إبداعات كبرى للجنة التوجيه، إلا أن الاستخدام البارع للمجموعات في كل من اللقاءات السنوية وفي تصميم المشروعات بدا متناقضاً من وجهة نظري. إذ كيف يمكن لشركة تعتمد أسلوب التدرج الوظيفي بشكل كلي ومعنية تماماً بالنسيج الفردي للعمل أن يكون لها تأثير كبير في تشكيل المجموعات والعمل داخل نطاقها؟ إن الإجابة عن هذا التساؤل تكمن فيما يبدوا في الحقيقة التي تقضي بأن إدارة الشركة كانت عن حد ذاتها عبارة عن مجموعة عملت سوياً لمدة طويلة ونما لديها الشعور بالمسؤولية المشتركة. بالإضافة إلى ذلك فإن البعد الأشمل للثقافة الألمانية السويسرية التي كانت الشركة تعمل في إطارها يشير أيضاً إلى ذلك التناقض، كما يشير إلى وجود اتجاه قوي للفردية في العمل مصحوباً في الوقت ذاته بشعور قوي بالمجتمع والالتزام بالعمل الجماعي على حل المشكلات.

لقد تأكد احترامهم لقيمة العمل من خلال المجموعات عبر لقاء كنت أقدم نصائحي خلاله لاثنين من صغار المديرين بشأن تصميم برنامج إداري متوسط لمدة أسبوع. وكنت قد اقترحت استخدام أحد تمارين البقاء لدى المجموعة والذي يُظهر بوضوح كيفية حل المجموعة لعدد من مشاكلها بطريقة أفضل من حلها بشكل فردي. وعلمت بأنهم كانوا قد استخدموا هذا التمرين في الماضي وأن المشاركين كانوا دائماً يتساءلون عن السبب في ضياع وقتهم سُدىً؛ إذ كانوا على قناعة بأن المجموعات بإمكانها تحقيق مستوى أداء أفضل من الأفراد فيما يتعلق بحل المشكلات.

وإلى جانب ذلك فإن المرء قد يرى أن عمل المجموعة قد نال ذلك القدر من الاهتمام داخل شركة سيبا-جايجي؛ لأنه كان الشكل الوحيد المتاح للاتصال الجانبي داخل الشركة. إن الحساسية التي قد تظهر في حال عرض مديري أحد الأقسام المساعدة أو طلبه لها من قسم آخر من الممكن التغلب عليها دون إراقة ماء الوجه إذا تبنت قوة العمل التي تتكون من أعضاء من كلا القسمين عملية تبادل تقديم التقارير عن أحدهما الآخر بشن مدى التقدم الذي يحرزانه في مستوى التدخل المؤثر وغير المؤثر. عندئذ يمكن للمستمع أن يتعلم وتتكون لديه أفكار جديدة دون أن يحدد نفسه نموذجاً للمشكلة أو يترك الآخرين يتخذونه هدفاً لمدخلاتهم، ولذا فإن لقاءات المجموعة حفظت ماء وجهها تماماً.

السنة الثانية: توحيد مشروع إعادة التوجيه:

عملت خلال زياراتي المتعددة التي جاءت إثر اللقاء السنوي الثاني في ثلاثة حقول مهمة. أولاً: كنت دائماً متأهباً للعمل مع أي من مجموعات المشروع أو مع أعضاء المجموعة التي كانت لديهم الرغبة في مناقشة أيٍّ من الجوانب المتعلقة بكيفية مواصلة المشروع في الموعد الذي يحددونه، وكنت عندما أتعلم شيئاً من شأنه تقديم العون للمشاريع الأخرى أقوم بتلخيصه وتدوينه ثم أقوم بتمريره عليها. كما أن العديد من المديرين كانوا يطلبون مشورتي في أفضل طريقة للتفكير في التقاعد المبكر وعن كيفية تسكين الموظفين في أماكن تليق بهم داخل المنظمة، وكذا عن كيفية تحفيز المديرين على التفكير في إعادة هيكلة خلاقة للمنظمة... ونحو ذلك من أمور.

وكما ذكرت آنفاً فإنني سرعان ما اكتشفت أن مذكراتي التي تضم أفكاراً جيدة قد لاقت حتفها فوق مكاتب الموظفين الذين أرسلت لهم نسخاً منها، وكان هذا هو اللقاء الأول لي مع المعيار الثقافي الذي يفيد بأن الموظفين في شركة سيبا-جايجي لا يتبادلون المعلومات فيما بينهم بشكل مباشر. بالإضافة إلى ذلك فقد أمضيت وقتاً طويلاً مع أحد أعضاء اللجنة التنفيذية المسئول عن المشروع بأكمله لأساعده في الحفاظ على دوره وسلوكه القيادي واضحاً ومؤثراً في مجموعة المشروع الذي يترأسه. وكان هذا الشخص هو العضو الوحيد في اللجنة الذي كان يستعين بي باستمرار في منصب استشاري العملية. وقد كان هذا العضو أيضاً المسئول المالي للجنة التنفيذية كما كان بالإضافة إلى ذلك محامياً. ومما تجدر الإشارة إليه أن العديد من مديري المشروع كانت لديهم الرغبة في أن أساعدهم في النظر في طبيعة أدوارهم بصفتهم رؤساء المشروع وتلمسوا ردود أفعالي على المقترحات قبيل تفعيلها.

وثانياً: أصبحت أكثر اطلاعاً على رصيد الشركة من التطوير الإداري ونظم التخطيط ومن ثم بدأت سلسلة من اللقاءات مع ليوبولد Leupold مدير هذه العملية لأرى إلى أي مدى يمكن تطويرها، ووجدت أن استقدام وتطوير المزيد من المديرين المبدعين كان يُنظَر إليه على أنه الهدف الذي يسعى إليه مشروع إعادة التوجيه ذو المدى الطويل الذي يحظى بأولوية كبرى. بالإضافة إلى ذلك فقد كان معروفاً أيضاً أن ليوبولد سوف يتقاعد خلال سنة وأن خليفته ربما سيكون بحاجة إلى استشاري لديه دراية بشئون الشركة ليساعده على دراسة برنامجه.

ثالثاً: طلب مني كويتشلن ومجموعة التخطيط أن أقوم بدراسة الافتراضات الثقافية في المنظمة وأن أجري مقابلات مع المديرين لنتناقش حول ثقافة الشركة وأن أفهم الكيفية التي تصبح بها الثقافة أداة مساعدة أو معوقة لمشروع إعادة التوجيه. وكانت الفكرة الأساسية وراء ذلك هي الاستعداد للتعليق على دور الثقافة في اللقاء السنوي الثالث.

اللقاء السنوي الثالث: أزمة محاضرة الثقافة:

كنت قد أوضحت أن على المرء أن ينظر إلى التغيير على أنه مرحلة يتعين إدارتها وأن تلك المرحلة لها أهدافها ومديروها المكلفون بمهام التغيير فيها (بيكهارد وهاريس Beckhard and Harris 1987). وانطلاقاً من وجهة النظر هذه فقد أتاح اللقاء السنوي الثالث الفرصة لمراجعة مستوى تقدم الأداء والتحقق من المشكلات التي تواجه الشركة، والنجاحات المشتركة، والابتكارات الجيدة، وإعادة وضع الخطط لبعض المشاريع إذا تطلب الأمر، وأهم من ذلك كله الإعلان عن علاقات وظيفية محددة بين أعضاء اللجنة التنفيذية، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الأقاليم.

لقد كانت المنظمة المركزية منهمكة تماماً في العمليات اليومية للأنشطة المحلية، ولذا فقد بدت الرغبة في إعادة تحديد دور المراكز الرئيسية المشتركة أمراً أكثر أهمية نتيجة لتقلص مهام المنظمة وإعادة هيكلة وظائفها، ذلك بالإضافة إلى ضرورة تولي الوحدات العاملة قدراً أكبر من الإدارة المنتظمة. هذا الأمر يمكن القيام به لأن مديري الأقاليم كانت لديهم الرغبة والقدرة على تحمل قدرٍ أكبر من المسؤوليات، ولأن اللجنة التنفيذية أدركت مدى أهمية دورها الإستراتيجي.

أثناء الجلسة الافتتاحية طُلب مني مراجعة مدى التقدم الذي أحرزه مشروع إعادة التوجيه من خلال مقابلات مع مجموعة من المديرين وسؤالهم عن تجربتهم مع هذا المشروع. وكانت هذه المحاضرة مُعدة لتذكير المشاركين بنظرية التغيير، وإضفاء المشروعية على ما لديهم من تجارب وإحباطات شخصية من خلال عرض مجموعة كبيرة من الأمثلة التي توضح كيف أن عوامل الإعاقة قد تم التعامل معها من قبل المديرين المبدعين وكذلك لتقديم مفهوم الثقافة المشتركة للمجموعة على أنها قوة ينبغي تحليلها. وبناءً على ملاحظاتي والمقابلات المنتظمة التي أجريتها فقد كان علي مراجعة بعض كبرى الافتراضات الثقافية المستخدمة في شركة سيبا-جايجي.

لقد ولَّد رد فعل الحضور على المحاضرة رؤية مهمة، حيث ذكر العديد من المشاركين بأنني كنت دقيقاً إلى حد ما فيما أوردته ولكن لم يرُق لهم أن أكشف وأنا عضو خارجي عن المنظمة عن بعض أجزاء من ثقافتها للعيان، وأصر البعض منهم على زعمه بأنني أسأت فهم الثقافة، وبناءً عليه قرر عضو أو اثنان من أعضاء اللجنة التنفيذية بأن دوري استشارياً لم يكن مفيداً. وفيما يتعلق بمناقشتي لافتراضاتهم الثقافية فقد خلقت هذه المناقشات موقفاً تحزبياً حيث أيدني بعض المديرين بينما تخلى عني البعض الآخر. وقد انطلقت المناقشات الداخلية لتدور حول مدى صحة تصريحات معينة تناولت ثقافتهم من عدم صحتها. وقد استنتجت من كل ذلك أن المرء إذا لم يرغب في هذا النوع من التحزب فإنه يتعين عليه مساعدة المجموعة لفك رموز ثقافتها بدلاً من طرح وجهة نظره الشخصية حول تلك الثقافة على هذا النحو التعليمي.

وعقب الانتهاء من العرض العام للثقافة وعملية التغيير طُلب من كل مشروع من تلك المشاريع تقديم عرض موجز عن موقفه، كما جرى لقاء بين مجموعات صغيرة بهدف تدبر التبعات وتقديم المقترحات. وقد اهتم الجزء الأخير من اللقاء -والأكثر صعوبة من وجهة نظر مجموعة التخطيط - بالمشكلة المرتبطة بكيفية إبلاغ الجميع بالأدوار الجديدة للجنة التنفيذية ورؤساء الأقسام ورؤساء الأقاليم. ولم يكن أعضاء اللجنة التنفيذية على يقين من أن الجهود التي بذلوها لتحقيق تصور إستراتيجي أكبر إلى جانب التعويل بصورة أكبر على المسؤولية الفردية سوف يستوعبها الموظفون بمجرد النطق بها.

ومن ثم فقد وضعنا عملية منظمة تمثلت في خطوات ثلاث:

(١) إعلان رسمي للأدوار الجديدة، (٢) إلقاء محاضرة موجزة عن الآثار المترتبة على مواءمة الطبيعة النظامية لشبكات الأدوار وتأكيدها وحاجة كل مدير إلى مناقشة دوره مع من دونه مرتبةً ومن هم أعلى منه حتى ينجح النظام الجديد، (٣) خطاب وجداني مؤثر يلقيه المدير المالي حول تأثير هذه المواءمة الجديدة على تنسيق أعمال الشركة وتيسيرها في المستقبل. وخلص اللقاء إلى ملاحظة مهمة وهي حقيقة الإنجازات التي تحققت على نطاق العمل، والتحسينات المتوقعة من الدور الجديد للجنة التنفيذية وذلك استناداً إلى ما تم إنجازه فعلياً خلال عام واحد.

لقد بعثت حقيقة شروع المراكز الرئيسية في التقلص عبر التقاعدات المبكرة وتقليل بعض أنشطة الإدارة المزعجة برسالة واضحة مفادها أن الإدارة العليا كانت جادة بشأن دورها في مشروع إعادة التوجيه على الرغم من أن التقاعد المبكر لموظفي المراكز الرئيسية كان عملية مؤلمة للغاية، إذ كان لتقاعد الموظفين أثر مدمر على الافتراض المسلم به والذي يقضي بأن الموظفين كانت لهم مناصب مضمونة في الشركة، ولكن الأسلوب الفردي والسخي من الناحية المالية الذي كان يتم به التعامل مع الحالات المتقاعدة عزز ظهور افتراض أساسي آخر وهو أن الشركة كانت شديدة الحرص على موظفيها وأنها ما كانت لتحلق بهم أي ضرر مادام هناك سبيل لتجنبه.

التقييم خلال السنة الثالثة:

كانت معظم زياراتي الاعتيادية التي جاءت عقب اللقاء السنوي الثاني مخصصة للعمل مع جو ويلس Joe Wells مدير التطوير الإداري الجديد، ولذا فقد طُلب من ليوبولد أن يتقاعد باعتبار ذلك جزءاً من برنامج إعادة هيكلة المراكز الرئيسية. وعلى الرغم من استمراري في عقد لقاءات مع أعضاء اللجنة التنفيذية حول مسائل تتعلق بإعادة التوجيه إلا أن الأولوية انتقلت لمساعدة ويلس في استيعاب دوره الجديد وإعادة التحقق من كيفية تحسين أداء العملية برمتها. ومما تجدر الإشارة إليه أن المنظمة عرضت على ليوبولد، باعتبار ذلك جزءاً من مستحقات التقاعد، دوراً استشارياً لدى الشركة شريطة أن يقوم بتطوير مشروع بحث يمكن تنفيذه بالاشتراك معي.

لقد اقترحنا دراسة مهام أعلى مائتي مدير في الشركة بهدف الوقوف على عوامل لها دور حاسم في النجاح أو تحديد المشكلات التي تنطوي عليها هذه المهام. وقد اعتمدت اللجنة التنفيذية هذا المشروع شريطة أن أقوم بدور المشرف الفني على المشروع الأمر الذي يجعلني أتذكر وللمرة الثانية أن مصداقيتي مستشاراً تعتمد وبشكل كبير على سمعتي العلمية وأن الصلاحية العلمية كانت هي المعيار الأخير لقرارات الشركة. هذه الدراسة تضمنت إعادة هيكلة تاريخية مفصلة لتلك المهام المائتين والتي كشفت فجأة مع تطوير هذه المهام عن تنقلات جغرافية، وتنقلات بين الوظائف وبين الأقسام.

وقد عُقدت حلقة عرض فيها ليوبولد هذه النتائج وغيرها على اللجنة التنفيذية مما أدى إلى انطلاق نقاش كبير دار حول كيفية تطوير مديري الإدارات في المستقبل، حيث أجمع الأعضاء على ضرورة وجود تدوير جغرافي مبكر وانتقالات من وإلى

المراكز الرئيسـيـة إلا أن حركة التنقل بين الوظائف والأقسـام ظلت مسـألة خلافية. بالإضافـة إلى ذلك فقد أدرك أعضاء اللجنة التنفيذيـة أن التدوير لكي يكون مفيداً فإنـه يجب أن يحدث فـي مرحلة مبكرة من العمل، ولذا قرروا أن مثل هذا النمط من التنقلات المبكرة قد يحدث إذا تم تمرير رسـالة واضحـة حول أهمية التطوير المهني لجميع أرجاء المنظمة.

كان من نتائج هذا القرار أن صممت اللجنة جلسـة حـول التطوير الإداري مدتها نصف يوم وتم إدخالها ضمن الحلقات المخصصة للإدارة والتي كانت تُعطى لخمسمائة من كبار إداريي الشركة. كما تم توجيه أوامر بوضع سياسة جديدة للتدوير استُخدمت بيانات المشـروع لتبريرها. وما إن أقرت الإدارة العليا هذه القرارات واعتبرتها نهائية حتى استطاعت اللجنة التحرك بحزم نحو فرض ذلك الحل المقترح على الشركة ككل. كما أن اللجنة تمكنت من توصيل رسالتها إلى مختلف أرجاء المنظمة عن طريق مشاركة أعضـاء اللجنـة التنفيذية في جميع الحلقـات في حين تُرك تنفيـذ هذه المقترحات للإدارة الداخلية للشركات.

وخـلال هذا العام تخلى كويتشـلن عـن منصبه كرئيس للجنة التنفيذية لأسـباب صحية مما أثار تبعات للمشـكلة. وعلى أية حال، توقعت اللجنة التنفيذية وقوع هذه المشـكلة ومن ثم عينت رئيسـاً جديداً للجنة ونائباً له، وكان الرئيس الجديد عالماً في حين كان نائبه مسـئولاً ماليـاً أبدى مهارات قيادية عظيمة أثناء العمل على مشـروع إعـادة التوجيه. وأكد كلاهما بشـدة الافتراضات العلمية والفنية وراء نجاح شـركة سـيبا - جايجـي وبدا ذلك كما لو كانوا يريدون أن يقولـوا «إننا نقوم بتغييرات كبيرة ولكن ثقافتنا لا تزال تسير على نفس الدرب كما كانت».

وبنهايـة السـنة الثالثة كانت النتائـج المالية أفضل بكثير كما كانـت عملية إعادة الهيكلة في الأقسـام غير المربحة تتقدم بشـكل ملحوظ. فقـد تعلمت كل وحدة من وحدات الشـركة طريقة إدارة حالات التقاعد المبكـر، كما تحقق قدرٌ من التعاون بين الأقسـام خلال عملية نقل الأعداد الزائدة من موظفي القسـم الواحد إلى الأقسـام الأخرى. وكانت المواقف الأولية تجاه هذا الأمر سـلبية كما أنني اسـتمعت لشـكاوى كثيرة من المديرين بأنه حتى أفضل الموظفين لديهم لم تقبلهم الأقسـام الأخرى، إلا أن هذا الموقف قد انعدم بالتدريج لأن الافتراض القائل "إننا لا نتخلى عن الموظفين دون أن نبذل أقصى ما في وسـعنا لتوفير وظيفة لهم" قد ألغى التوزيع الإقليمي للأقسام، كما تم استبدال المديرين الذين أبدوا التزاماً شديداً بالإستراتيجية القديمة لإدارة تلك

الأقسام تدريجياً بغيرهم ممن اعتُبرت مناهجهم على قدر أكبر من الإبداع، وقد حدث أن اعتُبر أحد مديري الأقسام التي كانت بحاجة إلى خفض نسبة الموظفين وإعادة تصميم خط انتاجها تصميماً كلياً ناجحاً للغاية في مشروعه لدرجة أنه تم ترقيته ليحتل منصباً في اللجنة التنفيذية.

ونتيجة للوفاء بالمهام التي كانت مرجوة منه فقد تم إيقاف العمل بمشروع إعادة التوجيه رسمياً، كما أن مشاريع التغيير الأخرى ذات الصلة سوف يتم التعامل معها من قبل اللجنة التنفيذية حيث طلب مني أن أكون «تحت الطلب» لتقديم المساعدة لمديري خطوط الإنتاج عند الحاجة. فعلى سبيل المثال كان المدير الجديد لأحد الأقسام التي كانت غير مربحة في السابق بحاجة للمساعدة على استعادة الروح المعنوية لأولئك المديرين الذين بقوا في مناصبهم بعد تقاعد العديد من زملائهم أو انتقالهم للعمل في أقسام أخرى، وقد انتابه ثمة شعور بالخوف وبالفتور الأمر الذي جعل من المضي بهذا الصدد بشكل إيجابي أمراً صعباً. وفيما يتعلق بأسلوب العمل الفعلي لشركة سيبا-جايجي فقد حاول هذا المدير التغلب على هذه المشكلة بنفسه من خلال إدخال برنامج تدريبي من خارج المنظمة إلا أن هذا البرنامج لم يكن ناجحاً، بعد ذلك طلب هذا المدير أن يلتقي بي للبحث عن بدائل أخرى، ونظراً لثقافة شركة سيبا-جايجي والتزام هذا المدير؛ اتضح أنه من الضروري أن يصمم المدير برنامجاً داخلياً ويستعين بموظفي التدريب بالشركة الذين يعرفون كيفية تصميم برنامج ملائم للشركة من الناحية الثقافية، إلا أنه لم يفكر أبداً في الاستعانة بمجموعة التدريب التابعة للشركة على الرغم من أنه كان على علم بوجودها بالشركة وأن بعض موظفيها كانوا يروقون له. ومن ثم فقد وجدت نفسي أقوم بدور الوسيط بين طرفي المنظمة في حين كان بإمكانهم التحدث لبعضهم البعض مباشرة دون وسيط. وقد تابع المدير العمل على هذا النحو واستطاع في العام التالي أن يطور برنامجاً داخلياً ناجحاً.

وخلال السنتين التاليتين أخذت درجة تدخلي في الشركة تتضاءل بالتدريج، فقد أصبح مدير فريق تخفيض العمالة في المراكز الرئيسية لمشروع إعادة التوجيه رئيساً لمجلس الإدارة وأصبح المدير السابق للقسم الذي كان بحاجة إلى خفض العمالة بنسبة كبيرة رئيساً للجنة التنفيذية، وقد أظهر كلا هذين المديرين موهبة فذة في طريقة إدارتهما للمشاريع التي أسندت إليهما. ومن الملاحظ أن كل هذه التغيرات قد تمت داخل شركة سيبا - جايجي دون الحاجة إلى استقدام أعضاء من خارجها. وكذا

ظللت أعمل مع ويلز Wells على قضايا التطوير الإداري وساعدته على تنفيذ بعض برامجه، كما أنني عملت مع فرع الولايات المتحدة على مشاريع كان إلمامي بثقافتها يُعد أمراً لا يستهان به، غير أن الافتراض الذي يزعم بأن المرء يلجأ لاستشاري فقط عندما يواجه مشكلة خطيرة كان قد ساد في تلك الأوساط ولذا فقد انعدم تدخلي في تلك المنظمة منذ عام ١٩٨٨ وحتى الآن.

ملخص واستنتاجات:

بناءً على ما لاحظته وسمعته فقد استطاعت شركة سيبا-جايجي مواجهة أزمة تنظيمية عصيبة شملت العديد من عناصر ثقافتها مثل:

١- أن التوجه المالي نحو عدم الربحية قد انعكس تماماً.

٢- استطاع قسمان من الأقسام التي كانت غير ربحية في السابق أن يعيدا هيكلة أنفسهما من خلال التخفيض الجذري للمنتجات والمرافق والموظفين، وأيضاً من خلال إعادة تنظيم أنشطتهما الإنتاجية والتسويقية لتتماشى مع الواقع الاقتصادي والسوقي الحالي. ذلك في حين أن أحد هذين القسمين كان يُنظر إليه على أنه خاسر إلا أنه أصبح مضرب المثل للشركة نتيجة لإعادة الهيكلة الناجحة التي قام بها على يد ذلك المدير النشط الذي تولى شئونه، حيث أصبح هذا المدير رئيساً للجنة التنفيذية فيما بعد.

٣- تم خفض الوظائف الموجودة بالمراكز الرئيسية للشركة من ٣٠٪ إلى ٤٠٪، كما ألقي على عاتق الشركات والأقسام الإقليمية مزيدٌ من مسئوليات خطوط الإنتاج.

٤- تم بالإضافة إلى ذلك إعادة تقييم الوظائف الموجودة بالأقسام حيث تبدل دورها تمشياً مع تحول المراكز الرئيسية للعمل الإستراتيجي بصورة أكبر.

٥- عمدت الأقسام الربحية إلى تقييم نفسها تقييماً شاملاً وبدأت مشاريع في هذا المسار - خاصة في قسم المستحضرات الدوائية - لتكون أكثر قدرة على المنافسة في مجال عملها.

٦- قام أعضاء اللجنة التنفيذية بإعادة هيكلة نظام المسئولية التي تقع عليهم: ولذا فإن كل قسم وكل إقليم وكل وظيفة لم يكن لديها سوى مدير إنتاج واحد إلا أن هذا المدير كان تركيزه إستراتيجياً بدرجة كبيرة. هذه الوحدات التنظيمية كانت

حسب النظام السابق تشعر بالمسئولية أمام أعضاء اللجنة التنفيذية جميعهم وكانت تخضع لإدارة دقيقة في الغالب من قبل موظفي المراكز الرئيسية في بازل.

٧- حدث تعاقب ملحوظ على المناصب الإدارية كان تداول الأعضاء حول هذا الشأن ناجحاً من حيث أن الرئيس الجديد ونائب اللجنة التنفيذية كان يُنظر إليهما من قبل الإدارة العليا على أنهما خيارات جيدة؛ ولذا تم ترقيتهم إلى مناصب أعلى في السنوات الأخيرة.

٨- تم خلال عملية التغيير التي استمرت طيلة ثلاث سنوات التخلص من العديد من المديرين الأقل فعالية عن طريق التقاعد المبكر؛ مما سمح بشغل الوظائف الرئيسية بغيرهم من المديرين ممن اعتُبروا أكثر فعالية وتأثيراً.

٩- تكونت لدى كبار المديرين رؤية خاصة بالطرق التي تكون فيها ثقافتهم معوقاً أو عاملاً مساعداً.

١٠- تم إعادة تقييم افتراض ثقافي رئيسي حول الاستقرار المهني و«العمل مدى الحياة» خاصة في المراكز الرئيسية ومن ثم التخلي عن هذا الافتراض. إضافة إلى ذلك فقد تم في تلك الأثناء إعادة تأكيد افتراض رئيسي آخر يتعلق بالتعامل مع الموظفين بشكل شخصي وإنساني.

١١- تم إعادة تحديد التطور المهني الإداري من حيث التدوير المطلوب على كل من المستويين الجغرافي والمراكز الرئيسية.

١٢- تم إعادة تقييم حجم طلب المستهلك للسلع التي لا تلائم متطلباته ومن ثم التوصل إلى قرار بشأن بيعها، كما تم في الوقت نفسه تحديد السياسة المشتركة حول الطلب في البحث فقط عن شركات ترتكز على صناعة التكنولوجيا التي تلائم شركة سيبا - جايجي.

ذكر معظم المديرين لدى شركة سيبا - جايجي أنهم عانوا بعض التغييرات الكبرى وأن العديد من افتراضاتهم حول العالم وحول الشركة كذلك قد تغيرت، حيث بدا ذلك في ظاهره حالة واضحة لتغيير ثقافي كبير. وعلى أي حال، عندما يمعن المرء النظر يجد أن النموذج الثقافي للشركة لم يطرأ عليه أي تغيير بالفعل. وهنا نجد نفس درجة التحيز للسلطة العلمية، فقد ظل التسلسل الوظيفي كما كان عليه ولكن لكل دوره المحدد، كما كان الافتراض القائل بأن المديرين يؤدون مهامهم بدرجة أفضل عندما

يُتركون وحدهم ليتعلموا بأنفسهم كان افتراضاً لا يزال قوياً، بالإضافة إلى ذلك كان الاتصال الجانبي لا يزال بعيداً عن الموضوع. فعلى سبيل المثال لم تكن هناك لقاءات منتظمة بين رؤساء الأقسام إلا خلال اللقاء السنوي حيث يلتقون بجميع موظفي الشركة، كما لم تكن هناك لقاءات عملية بين الأقاليم أو الأقسام.

لقد تم التحفيز على القيام بمشاريع عديدة -على سبيل المثال استقدام الحاصلين على درجة الماجستير في إدارة الأعمال لفترة تجريبية وعقد لقاءات عالمية للمهنيين من أمثال منسقي التطوير الإداري من كل الأقسام والأقاليم الرئيسية- ولكنني لمست أنه لم يكن هناك تشجيع على تلك المشاريع داخل الثقافة بل كان الأمر لا يتعدى التجاوز عنها فحسب. وفي إحدى زياراتي كان ويلز قد رتب لملاقاتي بخمسة من حاملي درجة الماجستير في إدارة الأعمال ممن عُينوا في مناصب مختلفة داخل شركة سيبا - جايجي وذلك بهدف معرفة رد فعلهم تجاه المواقف المختلفة، ومن ثم عقدنا لقاءً كان مثمراً وبناءً للغاية. وبعد مضي أسبوع على هذا اللقاء وجه العديد من رؤساء أولئك الموظفين الخمسة اللوم لويلز على تنظيمه لذلك اللقاء لتخطيه أولئك المديرين. وقد اتضح بأنهم ما كانوا ليسمحوا لمثل هذه المجموعة باللقاء بي.

وعند انطلاق مشروع إعادة التوجيه دار بيننا جميعاً حديث حول التغيير الثقافي، فقد عزز تصنيف التغيير على أنه تغيير ثقافي دراما الأحداث الجارية آنذاك ولذا فإنه ربما كان له قيمة تحفيزية حتى ولو بدا غير دقيق في نهايته. وفي الوقت نفسه جعل هذا المشروع تركيز الموظفين منصباً على الثقافة، ولذا فإنه بمقدورهم تحديد كلٍ من العوامل المعوقة للثقافة وتلك المساعدة لها، إلا أن الشيء الذي تجدر ملاحظته في هذا المقام هو أن قدراً كبيراً من التغيير قد يحدث أثناء قيام المنظمة بإنجاز عملياتها دون الحاجة إلى تغيير النموذج الثقافي الأساسي للمنظمة على الإطلاق. وفي حقيقة الأمر لم تكن بعض افتراضات سيبا-جايجي لتتغير لولا ردود الفعل القوية للافتراضات العميقة، ومن ثم ساعدت أجزاءٌ من الثقافة على حدوث تغييرات عدة في أجزاء أخرى منها، كما أن تخفيض حجم موظفي المنظمة المركزية، على وجه التحديد، والتي تخلت عن افتراض ثقافي واحد لم يكن ليتأتى لولا وجود الافتراض الأعمق القائل «إننا نعتني بموظفينا». وفي دراستهما للتغييرات الكبرى التي طرأت على الشركات الكبيرة أورد كلٌ من دونالدسن ولورش Donaldson and Lorsch (١٩٨٣) شيئاً من هذا القبيل. إن المعتقدات العميقة الأساسية حول الإدارة لم تتغير ولكنها كانت تُستغل في حقيقة الأمر لدعم التغيرات التي كانت المنظمات بحاجة للقيام بها

حتـــى تكون أكثر تكيفاً وفعالية. إن ثبات واســـتقرار مجموعة جوهرية من المعتقدات والقيـــم والافتراضات العميقة يعد أيضاً واحدة من الســـبل التـــي تُبقي المنظمة لمدى طويل كما اتضح من دراســـات كولينز وباروس حول المنظمات الناجحة (Collins and Parros, 1994).

هـــذه الرؤية أدت بدورهـــا إلى نقطة أبعد، ألا وهي أن العديد من الافتراضات التي تبلورت حول الرسالة والأهداف والوسائل وأنظمة القياس والأدوار والعلاقات من الممكن أن تكـــون ســـطحية في إطار الهيكل الكلي للنموذج الثقافـــي وهو الأمر الذي له أهمية بالغة بالنسبة لعمل المنظمة اليومي. لقد كان الافتراض القائل بأن المجموعات الوظيفية التابعة للمراكز الرئيسية مسئولة عالمياً عن تعقب جميع الأمور لم يكن افتراضاً متعمقاً فـــي المجموع الكلي لثقافة ســـيبا-جايجي، غير أن هذا الافتـــراض كان له تأثير عميق على مســـتوى أداء العمل والروح المعنوية بين الإداريين في الشـــركات الإقليمية. وكانت شركة سيبا-جايجي ترى أن تغيير بعض من هذه الافتراضات السطحية مسألة حاسمة بالنسبة لجهود التعديل الفعال التي تبنّتها الشركة، ولذا فإن الافتراضات العميقة ربما تكون المحفز على هذه العملية برمتها ولكنه قد لا يتعين تغييرها.

هـــذا وينبغي أن نلاحـــظ أن الافتراضات العميقة ليســـت بالضـــرورة افتراضات وظيفيـــة، فقد ظل الالتزام بالمنهج العملي واضحاً من خـــلال التقيد بالعلماء وخاصة بعض كبار العلماء ممن ســـاعدوا الشـــركة على تحقيق النجاح. ومن الأمثلة على ذلك أنـــه حدث أن كان مثل هذا النمط من الموظفين مديراً إقليمياً ذا أداء ضعيف في هذا الجانب، وعلى إثر ذلك تم تدريب مدير عام يتمتع بقدر أكبر من المهارة ليتولى مسئولية هذا القطاع ولكن قرار تخويله السلطة توقف لسنتين كاملتين حتى يتقاعد ذلك العالم بعـــد انتهاء فترة خدمته العادية، إذ شـــعرت الإدارة بأن إجباره على التقاعد المبكر لن يؤثر فيه سلباً فحسب، بل سيدق ناقوس الخطر لباقي المنظمة.

فماذا حدث إذاً في برنامج إعادة التوجيه وما الســـبب وراء حدوثه؟ هذا التســـاؤل طرحه العديد من موظفي الشركة ليتوصلوا إلى فهم الأسباب التي أدت إلى نجاح جهود التغييـــر، أما ملاحظتـــي الخاصة فقد تمثلت في أن الجهود كانـــت ناجحة لأن اللجنة التنفيذيـــة قامـــت بأمور منها (١) أنها بعثت برســـالة واضحة مفادهـــا أن التغيير أمر ضروري، (٢) أقحمت نفســـها تماماً في عملية التغيير، (٣) تولت المهمة المستحيلة التي تمثلت في خفض عدد موظفي المراكز الرئيســـية بالإضافة إلى تقليل سلطة المجموعة الوظيفية، (٤) وبذلك لم تشـــكل تدخلاً وملكية دائمة للمجموعات الإقليمية فحســـب،

ولكنها أوضحت كذلك أن مشـــاكل التشغيل سوف يتم تفويضها إلى موظفين في مراتب أدنى. وعلى الرغم من الاتصال الجانبي بين الموظفين كان لا يزال عند أدنى مستوياته إلا أن القنوات الرأسية كانت أكثر انفتاحاً، كما كان الموظفون يتبادلون المعلومات المالية أكثر من ذي قبل، وكانت المقترحات المقدمة من قبل هيكل المشروع تجد من يُصغي لها، هذا بالإضافة إلى أنه كان يتم تنفيذ المقترحات المقبولة عن طريق التسلســل الوظيفي القائم في المنظمة وذلك نتيجة لإشارات واضحة من كبار الموظفين لمن هم أدنى منهم.

لقد عكس تصميم مشــروع إعادة التوجيه – مــع وجود لجنة توجيه واضحة تولت تشــكيل مجموعات المشروع مع الاستشــاريين والمديرين الذين قبلوا التحدي ووضعت أهدافاً وجداول زمنية وفترات راحة للعمل على المشــكلة- مهارات مغروسة في ثقافة شــركة سيبا-جايجي. فقد عرفت هذه اللجنة كيفية تصميم مشروعات خاصة بعمل المجموعة وكذلك كيفية العمل الجماعي معرفة تامة. وعلى هذا النحو استغلت شركة سيبا-جايجي قوتها الثقافية في إعادة توجيه نفسها أسرع مما هو متاح داخل منظمة أقل تنظيماً أو أقل إحساساً بقضايا المجموعة.

لقد كان كويتشـــلن هو القـــوة الدافعة ومصدر العديد من الـــرؤى الجوهرية خلف جهـــود التغيير هذه، وكان كما ذكرنا آنفاً، ينتمي لذلك النمط من القادة القادرين على الخروج على نطاق ثقافتهم الخاصة وتدعيمها بصورة فعلية. فاستعداد المسئول المالي وغيره من مديري الأقسام للخروج على ثقافتهم الفرعية ومن ثم تعلم بعض من المناهج الحديثة قد أدّى دوراً أساسياً كذلك، ولكن الثقافة لم تتغير إلا بشكل سطحي في نهاية المطاف وذلك من خلال إعادة هيكلة بعض الافتراضات الثانوية، إلا أن مثل هذا التغير الســطحي للثقافة كان في أحوال كثيرة كافياً لإعادة تصميم جوهر العمليات التجارية ومن ثم القضاء على مشاكل تنظيمية كبرى.

وإلحاقاً على ذلك فقد اندمجت شــركة ســيبا-جايجي وشــركة ساندوز Sandoz ليكونا في النهاية شركة نوفارتس Novartis وهي الآن شركة ضخمة متعددة الجنسيات تركز بدرجة كبيرة على المســتحضرات الدوائية. ولقد ســنحت لي الفرصة أن أسأل المدير التنفيذي لشركة نوفارتس حول هذا الاندماج الذي حدث مؤخراً والذي أخبرني بأن الإندماج تم بســهولة بالغة على الرغم من أن هاتين الشــركتين كان بينهما تنافس «عداء» خلال الفترة التي عملت معهما. فإذا جرى ذلك الاندماج بهذه الســهولة فإن ذلك ربما كان مرجعه أن الشركتين كان لديهما عناصر قوية مشتركة – وأقصد بذلك ثقافة بازل Basel والثقافة الصناعية لشركة المستحضرات الدوائية.

(١٩)
ثقافة التعلم وقائد التعلم

أحاول في هذا الفصل الأخير أن أجعل تركيزي منصرفاً عن التحليل إلى الاستدلال المعياري، إذ نجد في هذه الأيام أن الأذهان قد انصرفت إلى التفكير بدرجة كبيرة في الوجهة التي يسـير إليها العالم ومردود ذلك على المنظمات والقيادة. وكان إحساسي بذلـك يتمثـل في أن التكهنات المختلفـة بالعولمة والمنظمات التـي ترتكز على المعرفة وعصر المعلومـات وعصر التكنولوجيا البيولوجية وتحرير الحدود التنظيمية وغيرها مما يجمع بينها شـيء مشـترك - فإننا لا نعرف أي نمط سـيكون عليـه عالم الغد سـوى أنه سيكون مختلفاً وأكثر تعقيداً وسـرعة وكذا أكثر تعدداً من الناحية الثقافية (هيسـلبين Hesselbein، جولدسميث Goldsmith، وسـمرفيل Somerville، شبكة التجـارة العالميـة Global Business Network, 2002؛ شـوارتز Schwartz, 2003؛ مايكل Michael, 1985, 1991). وهذا يعني أن المنظمات وقادتها سـوف يكون لزاماً عليها أن تظل تتعلم إلى الأبد.

إننا نواجه إشـكاليةً عندما نطرح قضية التعلم الأبدي في سياق التحليل الثقافي. فالثقافة هي عامل الاسـتقرار والقوة التي تحافظ على القيم والسـبيل للتوصل إلى معانـي الأشـياء وتوقعها. وقد أكـد العديد من المستشـارين المتخصصين في مجال الإدارة وكذا المنظرون أن الثقافات "القوية" هي ثقافات مفضلة بحيث تكون أساسـاً لأداء فعال مسـتمر. ولكن الثقافات القوية هي في حد ذاتها ثقافات مستقرة وصعب تغييرهـا، فإذا أصبح العالم أكثر اضطراباً وأكثر حاجة للمرونة والتعلم، ألا يعني ذلك أن الثقافـات القوية سـوف تصبح مطلبـاً ملحاً؟ ألا يعني ذلك إذاً أن عملية تشـكيل الثقافة نفسـها هي عملية تنطوي على خلل في الأداء لأنها تعمل على تثبيت الأشـياء فـي حين تكون المرونة أكثر ملاءمـة؟ أم هل من الممكن تخيل ثقافة مرنة قابلة للتأقلم ذات توجه تعليمي بطبيعتها؟ هل بإمكان المرء إقرار معرفة دائمة وبرنامج دائم للتغيير؟ وما عساها أن تكون الثقافة التي تحبذ التعلم الدائم والمرونة؟

ولصياغة هذا التسـاؤل بلغة القيادة: ما هو الاتجـاه الذي يتعين على قادة اليوم أن يدفعـوا التطور الثقافي صوبه حتى يكونوا مسـتعدين لما سـيأتي به المسـتقبل مـن مفاجـآت؟ أي خصائص ومهارات تلـك التي يجب أن تتوافر فـي القائد حتى

يستوعب متطلبات المستقبل ومن ثم يشرع في تنفيذ التغييرات اللازمة التي تضمن له البقاء؟

ما الذي يمكن أن تكون عليه ثقافة التعلم؟

جاءت الفرضيات التي تناولها هذا الفصل نتيجة لمحادثات عديدة أُجريت مع الراحل دونالد مايكل (Donald Mich 1985 , 1991) ومع توم مالون (Tom Malon 1987) وبيتر سينج (Peter Senge 1990)، وقد دارت حول المنظمة والمستقبل، حيث عكست هذه المحادثات التفكير في الجمع بين ما اعتبره مايكل متطلبات مستقبلية للتعلم، وما نظر إليه مالون باعتباره نظرية وممارسات التنسيق في عصر المعلومات، وما رآه سينج بأنه فن وممارسة منظمة التعلم، وبين أفكاري الشخصية حول الثقافة والإبداع (شاين Schein، 1990). إن الجمع بين هذه الأفكار من شأنه أن يدفعنا للقيام بمحاولة مبدئية لوصف خصائص ثقافة التعلم من حيث الأبعاد ذات الصلة وأوضاعها.

١- افتراض المبادرة:

إن ثقافة التعلم من شأنها أن تفترض أن الطريقة المناسبة لبني البشر والتي يتعين عليهم أن يسلكوها في علاقاتهم بالبيئة هي المبادرة للتعامل مع المشكلات والتعلم منها. فإذا كانت الثقافة قائمة على الافتراضات الحتمية للقبول الإيجابي عندئذ سيصبح التعلم أكثر صعوبة كلما زاد معدل تغير البيئة، ولا نعرف كيف يتطور هذا النوع من الافتراضات في تلك الثقافات التي تجعل من القبول الحتمي افتراضاً جوهرياً. إنني أعتقد بأنه سوف يحدث تمييزٌ في إطار تلك الثقافات بين حقول مثل الحقل الديني الذي سيتوقف عنده الافتراض القديم وبين حقل التجارة، ذلك الحقل الذي سيتعايش فيه الافتراض الجديد الخاص بفلسفة الحل الفعال للمشكلة مع الافتراضات القديمة. والمثال على ذلك النوع من التطور نجده في قصة النموذج الاقتصادي المذهل الذي حققته سنغافورة Singapore والذي تأسس على فكرة الجمع بين الافتراضات الآسيوية والغربية معاً (شاين Schein، 1996 ب).

ولذا فإنه يتعين على القائد الذي لديه ميول للتعلم أن يمثل نموذج القائد الواثق في أن الحل الفعال للمشكلة من شأنه أن يؤدي إلى التعلم ومن ثم يضرب بذلك مثلاً جيداً لغيره من أعضاء المنظمة، وسيكون الالتزام بعملية التعلم أمراً له أهمية أكبر من الالتزام بأي من الحلول المتاحة للمشكلة. ومما يزيد الأمر تعقيداً أننا نجد تزايداً

ملحوظاً في اعتماد القائد على غيره في وضع الحلول، كما أن هناك دليلاً قاطعاً على أن الحلول الجديدة من المرجع اعتمادها إذا كان أعضاء المنظمة منشغلين في عملية التعلم، ولذا فإن عملية التعلم يجب أن تكون جزءاً من الثقافة وليست مجرد حل لأي من المشاكل التي تطل على المنظمة.

٢- الالتزام بتعلم كيفية التعلم:

إن ثقافة التعلم يجب أن تشتمل على حمضها النووي «جينات التعلم» بمعنى أن الأعضاء عليهم التمسك بالافتراض المشترك القائل بأن التعلم أمر جيد جدير بالاستثمار فيه وأن تعلم كيفية التعلم هو في حد ذاته مهارة يجب إتقانها. إن التعلم يجب ألا يشمل تعلم أمور عن التغيير في البيئة الخارجية فقط، بل يجب أن يشمل أيضاً تعلم أمور خاصة بالعلاقات الداخلية وكيفية تهيئة المنظمة بطريقة أفضل للتغيرات الخارجية، فعلى سبيل المثال تتمثل إحدى الطرق المستخدمة لفهم السبب وراء إخفاق شركة المعدات الرقمية في ملاحظة أنهم متقيدون بالابتكارات التقنية المستمرة -أي حصر أنفسهم في التعلم داخل إطار المجال التقني - دون أن يكون هناك سوى القليل جداً من التفكر أو الالتزام بتعلم الكيفية التي كانت تتسبب بها منظمتهم في إثارة ذلك التنافس الهدام بين المجموعات. هذا ولم تعلم شركة المعدات الرقمية أن الوصول للحقيقة عبر النقاش لا يفيد إلا على المستوى الفردي فحسب. وبمجرد أن يتحول النقاش إلى نقاش بين المجموعات فإن البحث عن الحقيقة كانت تفسده الحاجة إلى حماية مجال العمل والموظفين.

إن مفتاح التعلم يكمن في حصول المرء على ملاحظات وأن يجد الوقت للتفكير في نتائج هذه الملاحظات وتحليلها واستيعابها، أما القدرة على استحداث استجابات جديدة ومحاولة تفعيل طرق جديدة للقيام بأشياء ومن ثم الحصول على ملاحظات حول نتائج ذلك السلوك الجديد هي مفتاح آخر للتعلم. ولكن هذه العملية تستغرق وقتاً وجهداً وموارد، ولذا فإن ثقافة التعلم يجب أن تولي التفكير والاختبار أهمية، كما يجب أن توفر لأعضائها الوقت والموارد اللازمة للقيام بها.

إن القائد الذي لديه ميول للتعلم يجب أن يؤمن بالقوة التي يكتنفها التعلم ويجب أن يُظهر قدرة على القيام بذلك من خلال السعي في طلب الحصول على ملاحظات وتقبلها وأيضاً من خلال إظهار مرونة في الاستجابة للظروف كلما تغيرت.

٣- افتراضات إيجابية عن الطبيعة البشرية:

يجب أن يكون لدى القادة الذين لديهم ميول للتعلم قدرٌ من الثقة بموظفيهم وأن يسلموا بأن الطبيعة البشرية هي طبيعة خيرة بالأساس وهي على كل حال طبيعة مرنة. ويجب أن يؤمن القائد الذي لديه ميول للتعلم بأن البشر ليس باستطاعتهم التعلم فقط بل سيتعلمون بالفعل إذا توافرت لهم الموارد والأمان النفسي اللازمان. إذ ينطوي التعلم على رغبة في البقاء والتطوير. فإذا انطلق القادة من الافتراضات التي تفيد بأن الموظفين كسالي وسلبيون بطبعهم وأنهم غير مبالين بالمنظمات ولا يتجردون من أهوائهم الشخصية فإنهم حتماً سيشكلون منظمات تقوم بتنبؤات ذاتية. مثل هؤلاء القادة سيدربون موظفيهم على الكسل، والتوجه لحماية أنفسهم، وأن يكونوا نفعيين، ومن ثم سيتخذون من هذه الخصائص أدلة يستشهدون بها على افتراضهم بشأن الطبيعة البشرية. هذه المنظمات ذات التوجه للسيطرة على هذه الطبيعة ربما استطاعت الحفاظ على بقائها بل ربما نمت بشكل ما في ظل بيئات مستقرة، إلا أنه من المؤكد أنه لن يحالفها التوفيق عندما تصبح بيئة عملها أكثر اضطراباً وعندما تتسبب التوجهات التقنية والدولية في زيادة تعقيد آليات حل المشاكل.

إن المعرفة والمهارة ملكتان يتقاسمها الناس بصورة أكبر الآن، الأمر الذي يدفع القادة – سواء رضوا أم أبوا – للاعتماد بشكل متزايد على غيرهم من الموظفين داخل منظماتهم. وفي ظل هذه الظروف لا بد أن يتسبب ذلك الموقف الناقد حيال الطبيعة البشرية في خلق جمود بيروقراطي في أحسن الأحول وثقافات فرعية معادية للمنظمات في أسوأ الأحوال. وفي كلتا الحالتين ستتعرض عملية التعلم حتماً للتقويض.

وبالنظر إلى هذه الفرضيات فإن المرء قد يتساءل عن السبب في أن رؤية ماكجريجور McGregor التي عرضها في (١٩٦٠) حول هذه المشكلة فيما يتعلق بالنظرية X (الريبة في الآخرين) والنظرية Y (الثقة المطلقة في الآخرين)، لم يبطل مفعولها من أربعين سنة منذ صدورها. ويفيد أحد الافتراضات التي تبرر هذا الوضع بأن النظرية Y هذه وهي النظرية المثالية للغاية التي كان قد اقترحها ماكجريجور جاءت في وقت كانت فيه البيروقراطيات ذات التوجه للسيطرة على هذه الطبيعة لا تزال تعمل بشكل مؤثر. والارتباط الحقيقي لنظرية Y قد يكون لمنظمة قادرة على التعلم في المستقبل. ومن غير المتصور أن يتبنى القائد ذو التوجه نحو التعليم أي شيء آخر غير الافتراضات التي جاءت بها النظرية Y حول الطبيعة البشرية وكيف يمكن لمنظمة تتوزع فيها المعارف والمهارات على نطاق واسع أن تعمل على أساس آخر

غير الثقة المتبادلة. وهذا الأمر يعود بنا إلى دراسات كيرت ليوين Kurt Lwein لمجموعات التعلم التي يديرها قادة استبداديون أو ديمقراطيون (١٩٤٧). فمجموعات التعلم الخاضعة لقادة استبدادين تضاهي بل تفوق في أدائها تلك الخاضعة لقادة ديمقراطيين في حالة وجود المدرس ولكنها ما تلبث أن تنهار عند تغيبه، في حين تعيد مجموعات التعلم الخاضعة لقادة ديمقراطيين تنظيم نفسها وتستمر في أداء مهامها.

٤- الافتراض القائل بأن البيئة يمكن السيطرة عليها:

يجب أن تشتمل ثقافة التعلم في حامضها النووي على جينات تعكس الافتراض المشترك الذي يقضي بأن البيئة يسهل السيطرة عليها إلى حد ما، فالمنظمة التي تفترض بأنه يجب عليها التعايش مع بيئتها سوف تواجه مزيداً من الصعوبات في التعلم كلما زاد حجم الاضطراب داخلها. إن التأقلم مع بيئة تشهد تغيراً متباطئاً يُعد هو الآخر عمليةَ تعلم قابلة للتطبيق، إلا أنني أفترض بأن الطريقة التي يتغير العالم وفقاً لها سوف تقللُ من فرصة التطبيق المستمر لهذه العملية. إذ كلما زاد مستوى الاضطراب داخل بيئة العمل أصبح مهماً للقادة تأكيد أن فرض نوع من السيطرة على البيئة أمر مرغوب فيه بل ممكن القيام به.

٥- الالتزام بالحقيقة عبر استشراف الأمور والتحقق منها عملياً:

يجب أن تكون ثقافة التعلم مشتملة على الافتراض المشترك الذي يقضي بأن حلول المشاكل إنما تُستمد من الإيمان العميق بالتحقق من الأمور والبحث العملي عن الحقيقة. ويتعين أن تكون عملية التحقق هذه عملية مرنة كما يجب أن تعكس طبيعة التغييرات التي تواجهها البيئة. أما الافتراض التلقائي الذي يقضي بأن الحكمة والحقيقة تكمنان في أي مصدر أو طريقة يتبعها الشخص فهي ما يتعين تجنبه في ثقافة التعلم.

وبما أن المشاكل التي نواجهها تتغير فإن طرق تعلمنا يجب أن تتغير هي الأخرى، إذ سيكون لزاماً علينا الاعتماد بشكل مكثف على العلوم الطبيعية لتحقيق بعض الأهداف وحتى تتحقق بعض الأهداف الأخرى فإنه سيتعين علينا التوصل إلى الحقيقة عن طريق الممارسين ذوي الخبرة، لأنه سيكون من المتعذر التوصل إلى الدليل العلمي، ولتحقيق غير تلك الأهداف فإنه سيكون علينا جميعاً أن نجرب الخطأ ونعيش معه حتى نتوصل إلى حل أفضل للمشكلات. فالمعرفة والمهارة سوف تُكتشف في صور

عديدة وما أطلقت عليه عملية البحث السريري - وهي العملية التي يعمل فيها المعاونون والعملاء معاً على تحسين الأشياء- سوف تتزايد أهميتها كثيراً جداً لأن أحداً ما لن يتمتع بالخبرة الكافية التي تؤهله لتقديم إجابات كافية. وربما جاز لنا القول بأن المرء داخل منظمة معنية بالتعلم سيكون لزاما عليه أن يعرف السبيل إلى التعلم.

والمشكلة الأشد تعقيداً بالنسبة للقادة الراغبين في التعلم هي التصالح مع ما يعانونه من نقص في المعرفة والحكمة. إذ تملي علينا احتياجاتنا الشخصية وتوقعات الآخرين ضرورة إيجاد حلول للمشكلة والسيطرة على الوضع بمجرد أن نكون في مركز الريادة. ولكن إذا كان لنا أن نوجد حلولاً ونقدم إجابات فإننا نشكل بذلك ثقافة سوف تتبنى موقفاً أخلاقياً فيما يتعلق بالواقع والحقيقة لا محالة. إن الطريقة الوحيدة لبناء ثقافة تعليمية مستمرة هي أن يدرك القادة أنفسهم بأن هناك الكثير مما يجهلونه وأنهم مناطون بتعليم الآخرين أن يتقبلوا هذه الحقيقة، ومن ثم تصبح مهمة التعليم مسئولية مشتركة.

ومن الجدير بالذكر أيضاً أننا نجد في العديد من الثقافات، وبخاصة الثقافات الغربية، أن الافتراض الذي يقضي بأن المرء ملم بالأمور وعالم بها يرتبط بالأدوار الذكورية بوجه خاص. ومن المحتمل أن تجد السيدات -بوصفهن قادة- أنه من السهل تقبل اتباع سلسلة كاملة من الطرق التي يمكن من خلالها التوصل إلى الحلول ولذا فستكون هؤلاء السيدات قادرات على القيام بدور تعليمي. هذا وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن تكون طلبات الحصول على إجازات تفرغ وكذا أنظمة التطوير المهني التي تستلزم تكليفات بالتدوير بين الوظائف والتدوير المعتمد على التوزيع الجغرافي من المحتمل أن تكون قد وُضعت بهدف تعظيم قدرات القادة التعليمية، بينما وُضعت عملية الحد من مدة خدمة القادة لتزيد من قدرة المنظمة على الإدلاء بوجهات نظر جديدة وأساليب بحث جديدة.

لقد كنت كثيراً ما أتلقى تساؤلات حول الطريقة التي أدفع بها أحد الأشخاص ليكون أكثر إحساساً بالثقافة، وكنت أجيب عن تلك التساؤلات بإجابة بسيطة وهي «عليك بكثرة التنقل». فإننا نقف على الكثير إزاء تباين الثقافة ومن ثم نقف على تواضع ثقافتنا من خلال التزود بقدر أكبر من التجارب على مزيد من الأنماط المختلفة للثقافة. ويجب أن يهتم القائد الذي لديه ميول للتعلم بقضاء وقت كافٍ خارج منظمته وأن يتجول قدر استطاعته بين ثقافات مختلفة.

٦- التوجه نحو المستقبل:

يبــدو أن الوقت الأمثل للتوجه إلى التعلم يكمن في نقطة ما بين المســتقبل البعيد والمســتقبل القريب، ولذا يجب على المرء أن يكون بعيد التفكير بقدر كاف حتى يتمكن من تقييم النتائج المنتظمة لمســارات العمل المختلفة، غير أنه يجب على المرء كذلك أن يفكر في المستقبل القريب حتى يستطيع تقييم ما إذا كانت الحلول التي يقدمها ناجحة أم لا. فإذا كانت بيئة العمل تتحول إلى بيئة أكثر اضطراباً فإن الافتراض الذي يقضي بــأن التوجه الأفضل هي أن يقبــع المرء في الماضي أو أن يتعايــش مع الحاضر يبدو افتراضاً يعتريه خلل واضح.

ومن هذا القبيل أيضاً تأتي الإشــارة إلى الافتراضات التي تشــكلت بشأن تحديد النظــام الأمثل للوحــدات الزمنية - أي هل يجــب أن نفكر بالأســاس بلغة الدقائق والســاعات والأيام والشهور وأرباع السنين والسنين والعقود؟ ومما لا شك فيه أن هذا الأمر سيكون معتمداً على طبيعة المهمة ونوع التعلم المتاح، ولكن الافتراض الأمثل يفيد بأن على المرء اختيار وحدات زمنية متوسطة المدى يقوم خلالها بالتقييم على أن يعطي لنفسه متسعاً من الوقت للتأكد من نجاح الحل المقترح من عدم نجاحه بحيث لا تطول تلك الفترة بشكل كبير يجعل المرء مستمراً في تفعيل حل تبين عدم نجاحه.

إن قائد التعلم، عندما تسند إليه مهمة معينة يكون لزاماً عليه أن يقدم تصوراً آنياً لمتوســط الفترة الزمنية وأن هذا التصور ســوف يختلف باختلاف المواقف. وبما أن العالم يزداد تعقداً فإننا ســنكون أقل قدرة علــى الاعتماد على وحدات زمنية موحدة مثل أرباع السنين أو السنين. ولأن الوقت يحمل العديد من المعاني الرمزية ولأنه يحتل مكانــة بالغة الأهمية بالنســبة لتصرفاتنا اليومية فإن القائــد الذي لديه ميول للتعلم يجــب أن يكون واعيــاً تماماً بافتراضاته الخاصة حول الوقــت ويجعلها واضحة أمام الآخرين.

٧- الالتزام بالاتصال المفتوح والكامل فيما يتعلق بالمهمة:

يجب أن تقوم ثقافة التعلم على الافتراض القائل بأن الاتصال والمعلومات هي أمور مهمــة وجوهرية لضمان رفاهية المنظمة، ولذا يجب أن توفر تلك الثقافة نظام اتصال متعدد القنوات يســمح لكل فرد بالاتصال بغيره من الموظفين. ولا يعني هذا الأمر أن تلك القنوات ســتقع جميعها في حيز الاســتخدام أو أن قناة بعينها ستكون هي وسيلة الاتصال الوحيدة المســتخدمة للقيام بجميع الأمــور. وعلى العكس فإن ما يعنيه هذا

الأمـــر هو أنه يتعين على الجميع أن يكونوا قادرين على الاتصال بغيرهم من الموظفين وأن يفترض كل امرئٍ بأن قول الحقيقة قدر المستطاع هو أمر إيجابي بل محبذ.

إن مبـــدأ الانفتـــاح لا يعني تعليق المـــرء لجميع القوانين الثقافيـــة التي يتعين عليه مواجهتها وأن يتبنى تعريفاً آخر للانفتاح يكافئ القول «تصرف ولا تبالي»، فهناك دليل كاف على أن مثل ذلك الانفتاح بين الأشخاص قد يتسبب في وقوع مشاكل كبيرة على نطاق التسلسل الوظيفي وفي الأطر المشتركة بين الثقافات. بل إن مبدأ الانفتاح يعني أن المرء يتعين عليه أن يكون حساســاً تجاه المعلومات المتعلقة بالمهمة وأن يكون متفتحاً قدر المستطاع بخصوص تداول هذه المعلومات. فأحد أهم الأدوار التي ستكون مخولة للقائـــد الذي لديه ميول للتعلم هي تعيين الحد الأدنى الذي يتعين أن يكون عليه نظام الاتصـــال فـــي أي مهمة من المهام وأن يحدد أي المعلومـــات ضرورية للعملية التعليمية ولتقديم حلول فعالة للمشاكل، فالمعلومات المتزايدة ليست بالضرورة مؤشراً جيداً لأنه كلما زاد حجم معارفنا زاد حجم التساؤلات التي نطرحها حول ما لا نعرفه. وعلى أي حال فإنه، إذا انتهى المطاف بشبكة الاتصال المطلق إلى تحميل كل فرد بالمعلومات فإن قنوات معينة قد تنغلق طواعية بشـــكل مؤقت، ولكن الافتراض الذي يقضي بأن الفرد بإمكانه الاتصال بغيره من داخل النظام لا بد أن يظل كما هو دون تغيير.

إنه لا يتســـنى لشـــبكة اتصالات مترابطة تمام الترابط أن تنجح إلا في ظل درجة عاليـــة من الثقة أو على الأقل درجة عالية من الألفة الوظيفية بين جميع المشـــاركين، فالثقة العالية تُعد بشكل جزئي مهمة افتراضات القائد التي تقضي بأن جميع الموظفين يمكـــن الوثوق بهم ويمكن أن تكون لديهم نوايا بنـــاءة. إن الألفة الوظيفية العالية هي مهمة القائد الذي يســـتقدم موظفين متعاونين ووحدات مترابطة بدرجة كافية تسمح لهم بنشر روح الألفة بينهم.

إن بنـــاء هيكل اتصال فعـــال هو عمل له آثاره علـــى الافتراضات الخاصة بمفهوم الفضاء داخل المنظمة، فالترتيب الذي يهدف إلى تقديم الدعم للتعليم من المحتمل أن يشـــكل هيكلاً للفضاء الذي يتسم بالمرونة والذي يمكن تصميمه وأيضاً إعادة تصميمه كلما تغيرت متطلبات الاتصال (ستيل 1986 .Steele 1973).

٨- الالتزام بالتنويع:

إن البيئـــة كلما كانت مضطربة زاد احتمال امتلاك المنظمـــة المتغيرة للموارد التي تمكنها من مجاراة الأحداث غير المتوقعة، ولذا فإنه يتعين على القائد الذي لديه ميول

للتعلم أن يحفز الآخرين على القيام بالتغيير وأن ينشـــر الافتراض القائل بأن التغيير أمر مرغوب فيه على المســتوى الفردي وعلى مستوى المجموعات الفرعية أيضاً. ومن المحتــم أن ينتج عن مثل ذلك التغيير ثقافات فرعية تكون في النهاية مصدراً مهماً من مصادر التعلم والابتكار.

وحتى يكون التغيير مصدراً من مصادر التعلم فإن الثقافات الفرعية يجب أن تكون مترابطة ويجب أن تعرف فيما بينها قيمة بعضها بشــكل كاف حتى يتســنى لها تبادل الثقافــة واللغة فيما بينها. ومن ثم فالمهمة الأساســية للقائد الذي لديه ميول للتعلم تتمثــل فــي ضمان تحقيق اتصال جيــد وتفاهم واضح بين الثقافــات داخل المنظمة. لا يعنــي القيــام بالتغيير غض الطرف عن الأجزاء العديدة للنظام لتدير نفســها دون تنسيق، ولذا فالقيادة التي تتبنى سياسة عدم التدخل هي قيادة غير ناجحة لأن حماية المجموعات الفرعيــة والثقافات الفرعية لمصالحهما الشــخصية أمر متأصل فيهما. ومن ثم فإن البحث عن أفضل الحلول لإجراء التغيير يتطلب آليات تنسيق عالية وفهماً متبادلاً للثقافة.

٩- الالتزام بالتفكير المنظم:

بمــا أن العالم يصبح أكثر تعقيداً وترابطاً، فإن القدرة على التفكير بشــكل منتظم وتحليل مجالات القوى، وفهم تأثيراتها الســببية المشــتركة وتجاهل المنطق البســيط للســبب الخطي لصالح الأنظمــة العقلية المعقدة، تصبح أكثر أهميــة للتعلم. فهناك العديد من أشــكال التفكير المنظم مثل «التفكير النظامي» التي نشــرها سينج Senge (١٩٩٠) وستيرمان Sterman (٢٠٠) حيث كان منها التفكير النظامي في علم الأحياء والتفكير النظامي في طب الأسرة، وهلم جرا... فالقائد الذي لديه ميول للتعلم يجب عليه أن يؤمن بأن العالم معقد بطبعه، ولا يسير على وتيرة واحدة، ومترابط، ومتضمن لمحددات كثيرة بمعنى أن معظم الأشياء تتحكم فيها أسباب كثيرة.

١٠- الالتزام بالتحليل الثقافي لفهم العالم وتحسينه:

يجب أن تســتوعب الثقافة المتلقيــة للعلم مفهوم الثقافة كمــا يجب أن تكون لدى القائد الذي لديه ميول للتعلم الرغبة والقدرة على التعايش مع الثقافة على النحو الذي سنوضحه في الحالة الدراسية التالية:

حالة دراسية: شركة ساب كومبيتك Saab Combitech:

تُعد الندوة التي عقدت في عام ١٩٩٧ والتي أدارتها شــركة ســاب كومبيتك وفرع البحث والتطوير في الشــركة ومديرها بير رزبــرج Per Risberg، مثالاً جيداً على التدخل الثقافي في خدمة التعلم التنظيمي. وكانت الشــركة تتكون من ســبع وحدات بحثية منفصلة تعمل جميعها وفق تكنولوجيا مختلفة مثل تطوير أنظمة التدريب المعقدة والعتاد المادي العســكري والأجهزة الإلكترونية الخاصة بســلاح البحرية وتكنولوجيا الفضاء وتكنولوجيا الاستكشافات الفضائية. وقد استطاعت هذه الوحدات أن تشكل ثقافاتها الفرعية بنفســها تأسيســاً على ما تقوم به من مهام فــي مجال التكنولوجيا التي تعمل فيها وكذلك اســتناداً إلى مهام موظفيهــا. وكانت علاقة الوحدات بعضها البعض علاقة حميمة إلا أنها لم تستطع أن تفهم إحداها الأخرى فهماً مطلقاً يضمن لها اكتشــاف سبل تطوير نفســها إذا ما حدث بينهم تبادل أكبر في الرؤى التنظيمية والتكنولوجية.

لقد اســتعان رزبرج بي لمســاعدته على تصميم نوع من الوســاطة من شأنه تعليم المئات مــن أعضاء هذه المجموعات أمور متعلقة بالثقافــة وتقديم يد العون لهم حتى يألفــوا ثقافة بعضهم بشــكل أكبر، ولــذا كان على المجموعة أن تقــرأ بعض الأجزاء الخاصة من كتاب الثقافة الخاص بي قبل بداية الحلقة وأن يكتبوا لي خطاباً يعقدون فيه مقارنة بين أنفســهم وبين شــركة المعدات الرقمية وشركة سيبا-جايجي ويدونون بعض الملاحظات على ثقافتهم.

ولقــد جعلتهم في اليوم الأول يتعرفون على نمــوذج الثقافة وأوردت لهم مزيداً من الأمثلة ثم استعرضت تحليلهم لهذه الأمثلة. بعد ذلك طلبت من كل مجموعة أن تحضر اثنــين من المتطوعــين ليقوموا بدور "أخصائيي علوم إنســانية" ينتقل كل منهم للعمل داخــل المجموعة الأخــرى ليقفوا على حقيقة ثقافتها. وقــد زودتهم بعدد من الأبعاد التــي تناولتها في الفصول من الخامس إلى التاســع ومنحتهم ســاعات عدة يقومون خلالها بزيارة النتاج الصنعي للمجموعة وقيمها المعتنقة وافتراضاتها الضمنية وتدوين ملاحظاتهم حولها والاستفسار عنها. وفي اليوم الثاني قُرئت هذه التقارير في جلسة حضرهــا جميع الأعضاء، وبذا عرفت كل مجموعة كيف يُنظر إليها من قبل من قاموا بدور «أخصائيي علم الإنســان» كمــا أنه أصبح لدينا جميعاً درجــة عالية من الوعي بالافتراضات المشتركة والمختلفة عبر المجموعات.

أما اليوم الثالث فقد خصص لإجراء اســتطلاع منظم خلال الجلسة التي حضرها جميع الأعضاء حول طرق التكامل بين الوحدات البحثية وكيف يمكنهم مساعدة بعضهم بعضاً من خلال مزيد من المشــاركة في مجال التكنولوجيا والمعرفة العملية. وفي تلك الليلة اســتضاف رزبرج الحضور لمأدبة عشــاء برفقة أزواجهم أو زوجاتهم، وقد بدأت بمقبلات ثم الجلوس إلى طاولات عشــاء طويلة. ولقد كان ذلك الحفل يحمل الكثير من الشــعور بالخجل لأن العديد من موظفي شركة كومبيوتك لم يعرف بعضهم بعضاً معرفة جيدة، ولذا فقد شــعر كل من زوجات الموظفين وأزواج الموظفات بعدم الارتياح وكنا جميعاً نشعر بالاستياء من تلك الأمسية الكئيبة.

وعلى أي حال، طلب منا رزبرج بعد انتهاء الدورة الأولى أن يتوجه كل منا إلى غرفته ويتبــع التعليمات التي يجدها مكتوبة هنــاك، وعند وصولنا وجدنا صندوقاً فيه بعض الملابس الجديدة -كالقمصان المصبوغة والســراويل الفضفاضــة والنعال وعصابات الرأس! وكان علينا أن نرتدي هذه الملابس ونتجه إلى ســاحة انتظار الســيارات حيث وجدنا أجهزة صوتيه ضخمة، وقد طُلب منا بعد ذلك أن نشكل صفوفاً منتظمة لنتلقى دروساً في الرقص على يد مدرب رقص - يعلمنا بعض الخطوات البسيطة التي يمكن للجميع إتقانها. بعد ئذ شــغل القائد مقطعاً من الموســيقى الإيقاعية ومن ثم أخذنا نؤدي الخطوات المطلوبة حتى تمكنا بالفعل من الرقص والاســتمتاع بتلك الخطوات. وهكذا بدأنا نشعر بالارتياح وأن يتعرف بعضنا بعضاً عبر تلك الطريقة البدائية للغاية، ولذا فقد رقصنا ســوياً لمدة عشــرين دقيقة، بعدها طُلب منا العودة لتناول العشــاء، وتجاذبنا جميعاً أطراف الحديث بحميمية شديدة.

كان العشــاء عبارة عن بوفيه هندي ضخم جعلنا نتنقــل حوله كثيراً؛ مما أدى إلى شــعورنا بمزيد من الارتياح. ومع انتهاء هذه الأمسية ساد جو ملأه الضحك والبهجة وتبــادل بطاقات التعريف الشــخصية والتعهد باللقاء في المســتقبل. وبذا فقد نجح رزبرج فــي خلق حدث «ثقافي» عزز بطريقة جميلة رغبتــه في أن تتعرف مجموعات البحــث لديه ببعضها وأن تتعاون فيما بينهــا بصورة أكبر. ولم تتعرف المجموعة على ثقافــة غيرها كمفهــوم ولكنها تعرفت أيضاً على نظام ورشــة العمل التي تســتخدم الثقافــة بصورة إبداعية من خلال تحفيز المجموعات على القيام بدور «أخصائيي علم الإنسان».

كان التحول إلى النمط غير الرســمي «من خلال ارتداء الملابس الغريبة» والرقص معاً أشــبه بما قامت به شــركة ســيبا - جايجي عندما قمنا جميعــاً باللعب بالقوس

والنشاب أو الاشتراك في بعض الرياضات الأخرى التي أزالت الفوارق الوظيفية بيننا خلال لقائنا السنوي. وكان رزبرج قد أدرك بأنه حتى على الرغم من أن تاريخ منظمته يعود إلى سنوات عديدة، فإن الأعضاء لم يعرف أحدهم الآخر معرفة جيدة ولذا فقد كانوا بحاجة لأن يجمعهم حدثٌ ما لبناء نوع من الحميمية بينهم.

إلى أي مدى تتصل الأبعاد الأخرى بالموضوع؟

إن العديد من الأبعاد الأخرى يمكن تحليلها من حيث مدى كونها عاملاً مساعداً على التعلم أو معوِّقاً له، ولكن النتيجة غير واضحة بالنسبة لمعظم هذه الأبعاد. فبالنسبة للبعد الخاص بالفردية والتجمع على سبيل المثال، فإنه سيتضح أن كليهما يمكن تعليمه ولكن ربما تمثلت الطريقة الأمثل للتعلم في قبول الفكرة التي تقضي بأن كل نظام يجمع عناصر كلٍ منهما وأن ثقافة التعلم سوف تكون الوحيدة التي تحقق الاستفادة المثلى من المنافسة الفردية وكذا الفريق المتعاون بشأن المهمة التي يتعين إنجازها. مثل هذا النقاش يمكن أن ينطبق أيضاً على البعد الخاص بالتوجه لأداء المهام في مقابل إقامة العلاقات. إذ يمكن أن يحقق النظام الأمثل للتعلم التوازن بين البعدين وفق ما تتطلبه المهمة بدلاً من اختيارهما معاً.

وفيما يتعلق بمستوى التدرج الوظيفي وسلطة الفرد والسلطة الأبوية ومستوى المشاركة فهي جميعاً مسائل تتعلق بنوع المهمة ونمط التعليم المطلوب والظروف المحيطة. فقد رأينا في المثال الذي عرضناه لشركة ألفا للطاقة أن معرفة المخاطر البيئية وكيفية التعامل معها هي معرفة تُكتسب بالأساس في إطار برنامج سلطوي هرمي بدرجة كبيرة، ولكن عملية التعلم، باعتبارها خبرة تتراكم في هذا الحقل، قد تحولت إلى عملية إبداع داخلي والتي انتشرت بعد ذلك لتشمل جميع أرجاء المنظمة. إن الحلول الإبداعية للمشكلات البيئية والصحية والأمنية تم تحليلها وعرضها في شرائط فيديو وتدوالها بين موظفي المنظمة. كما تم تخصيص مكافأة شهرية تلتقي خلالها الفرق الناجحة بالإدارة العليا ليناقشوا «كيفية قيامهم بذلك» بهدف توصيل هذه الحلول للفرق الأخرى.

يجب علينا في النهاية أن ندرك أنه حتى مفهوم التعلم قد صُبغ بافتراضات ثقافية وأنه قد يعني أشياء مختلفة تماماً بالنسبة لثقافات أساسية وثقافات فرعية مختلفة. فالأبعاد التي أدرجتها فيما تقدم لا تعكس سوى فهمي الشخصي للثقافة؛ ولذا يجب أن يُنظر إليها على أنها تقدير تقريبي أولي فقط لما يجب على ثقافة التعلم أن تركز عليه.

إننا كلما قمنا بالمزيد من البحوث على المستوى الدولي والمنظماتي والمجموعات الفرعية ظهرت أبعاد أخرى على السطح، وعلى أي حال، ليس هناك ما يؤكد على أن بعض التفسير المفاهيمي حول كيفية تحفيز منظماتنا على التعلم وعلى نقل التعلم تتحول إلى قضية لها الأولوية، وأنه لا يمكننا الوقوف على حقيقة ذلك الأمر دون التعامل مع المشكلة المفاهيمية المعقدة التي تدور حول معرفة الكيفية التي تصبح بها الثقافة نفسها نظاماً تعليمياً ثابتاً.

وخلاصة القول: إن ثقافة التعلم يجب أن تفترض التالي:

- إدارة العالم أمر ممكن.
- يجدر بالإنسان أن يوجد حلولاً مسبقة للمشاكل.
- الواقع والحقيقة يجب التعرف عليهما بشكل فعلي.
- الطبيعة البشرية هي طبيعة خيرة بالأساس وهي على أي حال متقلبة.
- أفضل أنواع الأفق الزمني يكون ما بين المستقبل البعيد والمستقبل القريب.
- أفضل وحدات الزمن هي الوحدات ذات المدى المتوسط.
- المعلومات الدقيقة والمناسبة يجب أن تكون قابلة للتدفق بحرية داخل شبكة شديدة الترابط.
- الوحدات المتنوعة والمترابطة هي وحدات مرغوب فيها.

وأخيراً يجب أن يحكم ثقافة التعلم الافتراض الذي يقضي بأن العالم بطبيعته عبارة عن حقل معقد من العوامل المترابطة التي تكون فيها المسببات والمحددات المتعددة مرجحة أكثر من الأسباب الخطية أو البسيطة.

واستناداً إلى ذلك فإن دور القيادة التعليمية التوجه داخل عالم مضطرب يتمثل في تعزيز أنماط الافتراضات هذه، إذ يتعين على القادة أنفسهم، في المقام الأول، التمسك بمثل هذه الافتراضات وأن يصبحوا متعلمين ثم قادرين على إدراك السلوك ومكافأته بشكل منتظم بناءً على تلك الافتراضات.

إنه من الممكن تقييم أداء برامج مثل إدارة الجودة الشاملة من حيث استنادها إلى الافتراضات الموضحة عاليه من عدمه. فالقيم المعلنة وكذا المعتنقة المقررة لمثل هذه الحلول غالباً ما تُخفي افتراضات لا تناسب في الحقيقة هذا النوع من التعلم الذي

سبق تناوله. فإن لم يدرك القادة الأساس الثقافي لما يقومون به أو كانوا غير مدركين لافتراضات المجموعة التي يفرضون عليها حلولا جديدة، فسيكونون عندئذ عرضة للإخفاق، ولذا يجب على القادة الذين لديهم ميول للتعلم أن يحرصوا على البحث في ذاتهم حتى يحددوا القوالب العقلية والافتراضات الخاصة بهم قبل الانتقال إلى مرحلة التنفيذ.

دور قائد التعلم في المواقف التنظيمية المختلفة:

بعد أن تناولت الخصائص العامة لثقافة التعلم وآثارها المترتبة على القائد المتعلم بشكل عام، أنتقل الآن إلى تناول بعض العوامل الأخرى التي تؤثر في المراحل المختلفة للتطور التنظيمي. وهكذا فإن التعلم بوصفه معضلة سيختلف باختلاف المراحل الثقافية.

القيادة ومرحلة تكوين الثقافة:

يعمل القادة داخل أي من المنظمات النامية على تبرير افتراضاتهم الخاصة وغرسها تدريجياً وبشكل متصل في مهام المجموعة وأهدافها وهيكلها وإجراءات العمل الخاصة بها. وسواء أطلقنا على هذه الافتراضات عبارة المعتقدات الإرشادية أو النظريات المستخدمة أو النماذج العقلية أو المبادئ الأساسية أو الرؤى التوجيهية التي يعمل المؤسسون وفقاً لها، فإن هناك احتمالاً بأن تصبح هذه الافتراضات عناصر أساسية للثقافة الناشئة للمنظمة.

ولا يتعين على القائد أو المؤسس، في إطار ذلك العالم المتغير باطراد، أن تكون لديه رؤية فحسب، بل يتعين عليه أيضاً أن يكون قادراً على فرض هذه الثقافة وتطويرها حسب تغير الظروف الخارجية. ونظراً لأن الأعضاء الجدد في منظمة ما يقدمون إليها وهم يحملون في جعبتهم تجارب ثقافية وتنظيمية مسبقة، فإنه لا يمكن صياغة مجموعة من الافتراضات إلا في صورة رسائل صريحة ومتسقة تظهر عندما تواجه المجموعة معضلاتها الخاصة وتتعامل معها، ولذا فإن القائد الذي يشكل الثقافة بحاجة إلى أن يتسم بالمثابرة والصبر، ويجب عليه كذلك بصفته متعلماً أن يكون مرناً ومستعداً للتغيير.

وبتطوير المجموعات والمنظمات، تظهر قضايا وجدانية رئيسية معينة تتعلق بالاعتماد على القائد والعلاقات بين الأقران وكذا كيفية العمل بشكل فعال، ونجد في كل مرحلة من مراحل تطور المجموعة هذه أن القائد بحاجة لأن يساعد المجموعة

في تحديد القضايا والتعامل معها، ومن ثم يجب عليه، خلال هذه المراحل، استيعاب واحتواء حالة القلق التي تعتري الزملاء عندما لا تسير الأمور على ما يرام (هيرشهورن Hirschhorn, 1988؛ شاين Schein, 1983؛ فروست Frost, 2003). وقد لا يكون لدى القائد إجابة إلا أنه يجب عليه أثناء محاولاته للتوصل إلى إجابة أن يرسي حالة من الاستقرار والطمأنينة بشكل مؤقت، فمهمة احتواء حالة القلق هذه هي مسألة مهمة وخاصة خلال فترات التعلم عندما يتعين الإقلاع عن العادات والوسائل التعليمية القديمة قبل تعلم العادات الجديدة. وإذا أصبح العالم أكثر تغيراً فقد تظل حالة القلق تلك حالة دائمة مما يتطلب استمرار القائد في القيام بدور مساند.

إن احتواء حالة القلق هذه تُعد مسألة مهمة خاصة بالنسبة لرجال الأعمال ومؤسسيها، فالصدمات التي يحدثها النمو تبدو متسقة وشديدة القوة لدرجة أن المجموعة لن تقوى على اجتياز مراحل النمو الأولى بل ستخفق فيها ما لم يكن هناك قائد قوي يؤدي دوراً ماصّاً لصدمات القلق والمخاطر. ويساعد ذلك الوضع في أن يتملك القائد زمام الأمور حيث يدرك الجميع إذ ذاك أن المؤسس يعرِّض نفسه في حقيقة الأمر إلى مخاطرة مالية شخصية كبيرة، غير أن التملك لا يخلق القدرة على امتصاص القلق بصورة تلقائية. وكما أوضح فروست Frost (٢٠٠٣) بشكل مقنع فإن كل المنظمات تصنع بعض السموم لتصبح جزءاً من وظيفتها الطبيعية، ومن ثم يجب على القادة توفير أو إيجاد وظيفة ماص للسموم وإزالتها حتى تتمكن منظماتهم من التعلم.

وتتمثل الأجندة المعقدة للتعلم في نظر القادة المؤسسين في كيفية الإعراب عن رؤاهم بوضوح وقوة في آنٍ واحدٍ وعن كيفية الاستعداد للتغيير لأن هذه الرؤية لا تتلاءم مع بيئة مضطربة.

القيادة في منظمات منتصف العمر:

إنه متى تتمكن المنظمة من تكوين تاريخ ضخم لنشاطها فإن ثقافتها سبباً أكثر من كونها علةً، فالثقافة الآن تؤثر في الإستراتيجية والهيكل والإجراءات والطرق التي يتصل بها أفراد المجموعة بعضهم ببعض، ومن ثم تصبح الثقافة عاملاً مؤثراً على قدرة الأعضاء على الفهم والتفكير ببعض والميول بالإضافة إلى أن العوامل الموقفية سيكون لها تأثير في سلوك الأعضاء. ولأن الثقافة تؤدي دوراً كبيراً في تقليل حالة القلق فإن التشبث بها سيظل قائماً حتى ولو أصبحت تعاني خللاً وظيفياً فيما يتعلق بالفرص والقيود البيئية.

وعلى أي حال، فإن منظمات منتصف العمر هذه تعكس نموذجين مختلفين بالأساس، حيث يطور بعضها، الذي يخضع لجيل أو أكثر من المديرين، ثقافة شديدة الترابط على الرغم من أنها قد أصبحت شركات كبيرة أو متعددة الفروع؛ في حين يسمح البعض الآخر بنمو الافتراضات الثقافية وتنوعها ولذا يمكن وصفها بأنها شركات متنوعة ثقافياً من ناحية مجال عملها ووحداتها المهنية والجغرافية وحتى التسلسل الوظيفي داخلها. وتعتمد كيفية إدارة القادة للثقافة في تلك المرحلة من التطور الوظيفي على معرفة أي النماذج يستوعبونها وأيها الأفضل مستقبلاً من وجهة نظرهم.

ويحتاج القادة، إضافة إلى ذلك، أن تكون لديهم الرؤية والمهارة اللازمة لمساعدة المنظمة على التطور إلى الشكل الذي يجعلها أكثر فعالية في المستقبل. وقد يعني ذلك زيادة التنوع الثقافي في بعض الحالات، مما يُنذر بالقضاء على بعض أشكال الاتساق التي ربما تكونت خلال مرحلة النمو؛ وربما كان المقصود بذلك في بعض الحالات الأخرى، دفع مجموعة متنوعة من الوحدات التنظيمية على التعاون فيما بينها وإملاء افتراضات مشتركة جديدة عليهم. وفي أي من الحالتين فإن القائد لابد أن يتوافر فيه التالي: (١) أن يكون قادراً على تحليل الثقافة تحليلاً مفصلاً حتى يعرف أي الافتراضات الثقافية تساعد على الوفاء بمهمة المنظمة وأيها يعيق الوفاء بها، (٢) أن يتمتع بمهارات التدخل للقيام بالتغييرات المنشودة.

إن معظم التحليلات النظرية لكيفية مساعدة المنظمة على اجتياز هذه المرحلة تؤكد أن القائد لابد أن يكون لديه تبصر خاص بالأمور ورؤى واضحة ومهارة في الإعراب عنها والتواصل مع الآخرين وتنفيذ رؤاه، ولكن هذه التحليلات لا تتضمن شيئاً عن كيفية توصل منظمة ما إلى مثل ذلك القائد. ومن المحتمل بالنسبة لمنظمات الولايات المتحدة على وجه الخصوص أن يؤدي أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين دوراً حاسماً في هذه العملية، إلا أن المنظمة إن كانت تتبنى ثقافة متأصلة فيها فإن مجلس إدارتها قد يتشكل حصرياً من أناس يشاركون المؤسس رؤاه. ونتيجة لذلك فإنه قد لا يتسنى القيام بتغييرات حقيقة في توجه المنظمة حتى تجتاز المنظمة صعوبات حقيقية في البقاء ومن ثم تشرع في البحث عن شخص يحمل افتراضات مختلفة كي يتولى قيادتها.

القيادة في منظمات ناضجة ومنظمات متدهورة:

إذا كانت المنظمات الناضجة قد طورت ثقافة موحدة وقوية فإن تلك الثقافة تحدد إذ ذاك جميع الأمور حتى نموذج القيادة الذي يجب التفكير فيه أو السلوك البطولي

أو المخـزي وكيفية تحديد السـلطة والقوة وإدارتهما. وهكـذا فإن ما أحدثته القيادة الآن إما أن يخلد نفسـه عشـوائياً أو يضع مفاهيم جديدة للقيادة والتي قد لا تتضمن الافتراضات المنظِمة للمشـاريع التي وضعت الأساس للمنظمة في بداية الأمر. ومن ثم تتمثل أولى المشـاكل التي تواجه المنظمة الناضجة وربما المتدهورة كذلك في إيجاد طريقة لتمكين المنظمة من التغلب على بعض الافتراضات الثقافية المعوِّقة.

إنه من الممكن أن يأتي القادة القادرون على التعامل مع مثل ذلك التغيير الثقافي من داخـل المنظمة إذا نظروا إلى عناصر الثقافة بموضوعية وتبصر. وعلى أي حال، فإن الإدارة العليا المختارة رسمياً لمنظمة ما قد لا يكون لديها الرغبة أو القدرة على تزويد المنظمـة بمثل هذا النوع من قيـادة التغيير الثقافي. أما إذا كان القائد مفروضاً على المنظمة من خارجها فإنه يتعين في هذه الحالة أن يكون لديه مهارة التشخيص الدقيق للثقافة التي تحكـم المنظمة وتحديد أي العناصر تتأقلم معها وأيها يمثل معضلة أمام التأقلم المستقبلي وكيفية القيام بالتغييرات اللازمة.

ومن هـذا المنظور فإن القيادة هي في المقام الأول القدرة على سـيطرة المرء على ثقافته التنظيمية الخاصة والقدرة على اسـتيعابها والتفكير في طرق القيام بأشـياء تختلـف عما تقتضيه الافتراضات الحالية. وللقيام بذلك الدور كما ينبغي فإنه يتعين علـى القادة الذين لديهم ميول للتعلم أن يكونوا ثانويين بعض الشـيء وأيضاً متعمقين بعض الشـيء في البيئة الخارجية للمنظمة. كما يجب في الوقت نفسه أن يكون قادة التعلم على اتصال تام بأجزاء المنظمة التي تتصل بدورها بالبيئة – التي تضم المبيعات والمشـتريات والتسويق والعلاقات العامة وإدارة الشئون القانونية والمالية وإدارة البحث والتطويـر. وينبغي على القادة الذين لديهم ميول للتعلـم أن تكون لديهم القدرة على الاسـتماع لما يأتي من هذه المصادر من معلومات مزعجة وتقييم آثارها على مسـتقبل المنظمة. ولن يتمكن أولئك القادة من الشـروع في اتخاذ الإجراءات اللازمة بشـأن بداية عملية التعلم.

ذُكـر الكثير حول حاجـة القادة أن تكـون لديهم رؤى ولم يُذكر سـوى القليل عن حاجتهم إلى الاسـتماع والاسـتيعاب والبحث في ثنايا بيئة عملهم عن اتجاهات نحو التغييـر وكذا بناء القدرة التنظيمية على التعلم. وعلى المسـتوى الإسـتراتيجي فقد أصبحت القدرة على رؤية التعقيد المطلق للمشاكل والاعتراف بها مسألة حاسمة على وجه الخصوص، فالقدرة على الإقرار بوجود هذا التعقيد قد تنطوي هي الأخرى على الرغبة والاستعداد الوجداني للاعتراف بوجود حالة من التشكك ومن ثم اعتماد منهج

التجريب وارتكاب الأخطاء المحتملة سبيلاً وحيداً للتعلم (مايكل Michael, 1985). وفي إطار استحواذ الرؤية القيادية علينا فإننا ربما نكون قد صعبنا على القائد الذي لديه ميول للتعلم مهمة الإقرار بأنه ليس لديه رؤية واضحة وبأن المنظمة ككل سوف تكون مطالبة بالتعلم. وكما أوضحت مراراً وتكراراً فإنه لا فائدة تُرتجى من الرؤية إلا في حالة عدم ثقة المنظمة في وضعها وشعور الأعضاء بالقلق وبالحاجة إلى إيجاد حل لهذا الموقف، ومن ثم فإن الكثير مما يجب على القائد الذي لديه ميول للتعلم القيام به يحدث حتى قبل أن تصبح الرؤية ذات صلة بالموضوع.

القيادة والثقافة في عمليات الاندماج والاستحواذ:

عندما تقرر إدارة شركة ما الاندماج مع شركة أخرى أو حيازتها فإنها تتأكد في العادة من وضعها المالي وموقفها السوقي وقوة إدارتها وغيرها من النواحي الملموسة التي تتعلق بوضع الشركة الأخرى. وعلى أي حال، فإن هناك جوانب قلما يتم التأكد منها وهي تلك التي ربما اعتبرت نواحي ثقافية مثل: فلسفة الشركة أو أسلوبها وأصلها التقني وهيكلها وطرق تشغيلها والتي ربما قدمت الدليل على افتراضاتها الأساسية إزاء مهمتها ومستقبلها. هذا بالإضافة إلى أن الثقافة إذا حددت الإستراتيجية فإن عدم التوافق الثقافي في السعي وراء عملية تملك أو اندماج يعد مخاطرة كبيرة لا تقل عن المخاطرات المالية أو مخاطر المنتج أو عدم الملائمة للسوق (بونو وبوديتش Buono and Bowditch, 1989؛ COS, 1990؛ ماكمانوس وهيرجيرت MacManus and Hergert, 1988).

وعلى سبيل المثال، قامت شركة جنرال فودز في مرحلة ما من مراحل تاريخها بشراء بيرجر تشيف Burger Chef، وهي إحدى سلاسل مطاعم الهمبورغر، إلا أنه على الرغم من الجهود المشتركة لم تستطع شركة جنرال فوودز أن تحقق أرباحاً من وراء امتلاكها لهذه السلسلة. وذلك لأن شركة جنرال فودز لم تتوقع أن يترك العديد من أفضل مديري بيرجر تشيف العمل؛ لأن فلسفة جنرال فودز لم ترق لهم، ولذا قامت الشركة بتعيين بعض مديريها لإدارة المشروع الجديد بدلاً من تعيين مديرين جدد ذوي خبرة في مجال الوجبات السريعة. وكان هذا الأمر هو الخطأ الثاني الذي ارتكبته الشركة حيث فشل هؤلاء المديرون في فهم تقنية مجال الوجبات السريعة ومن ثم عجزوا عن الاستفادة من العديد من تقنيات التسويق التي كانت قد أثبتت فعاليتها في الشركة الأم. وثالثاً فرضت شركة جنرال فودز العديد من الأنظمة والإجراءات

الرقابيـــة التي كانت قـــد أثبتت على مر التاريخ جدوى تطبيقها: وهذه الأمور هي التي رفعت تكاليف تشـــغيل هذه السلسلة بدرجة كبيرة. واكتشف مديرو الشركة الأم أنهم لن يستطيعوا فهم عمليات تسويق منتجات الشركة فهماً تاماً ولذا فلن يعرفوا متطلبات إدارة مثل هذا النوع من الأعمال بشـــكل مفيد. ولذا أقدمت شـــركة جنرال فودز في نهاية المطاف على بيع بيرجر تشيف بعد أن خسرت جراء ذلك ملايين الدولارات التي أنفقتها على مدار عشر سنوات.

ويبـــين أحد الأمثلة الأخرى تضارب مجموعتين من الافتراضات التي نشـــأت حول السـلطة، حيث يُذكر أنه كانت هناك شـــركة من الجيل الأول، وكان يدير هذه الشركة أحد مؤسســـيها الذي كان قد غرس فيهـــا معتقدات قوية تفيد بأن نجاح المرء مرهون بالحث على اتخاذ المبادرات والمناداة بالمســـاواة بين البشـــر، وقد اشترى هذه الشركة شـــركة أخرى مـــن الجيل الأول أيضـــاً وكان يديرها مدير أوتوقراطـــي قوي قد درَّب موظفيه على إظهار درجة عالية من النظام والرســـمية. وقد أرادت الشـــركة المشترية بـــل كانت في حاجة إلى تلك الموهبة الإدارية التـــي حصلت عليها بالفعل. إلا أنه بعد مرور سنة واحدة من الشراء أقدم معظم هؤلاء المديرين الذين قدموا لهذه الشركة على ترك العمل فيها لأنهم؛ لم يستطيعوا التكيف مع الأسلوب الاستبدادي الرسمي للشركة الأم. ولم يستطع المدير الاستبدادي فهم السبب وراء حدوث هذا الأمر ولم يكن لديه إحساس بالفوارق الثقافية بين الشركتين.

والمدهش في هاتين الحالتين هو فقد الشـــركة المســـتحوذة للقـــدرة على تبصر ثقافتها التنظيمية وافتراضات اللاوعي لديها بشـــأن الطريقة التي يتعين وفقاً لها إدارة عمل ما.

ونـــرى في مثال ثالث نموذجاً للخطأ في التشـــخيص الثقافي، حيث أدركت إحدى شركات الولايات المتحدة الأمريكية أنها كانت على وشك أن تتملكها مؤسسة بريطانية أكبـــر. وقامت الشـــركة بإعادة النظر في ثقافتها وخلصت إلى أن ســـيطرة الشـــركة البريطانية عليها لن يكون مستســـاغاً بالمرة. ولذا فقد وضعت الشـــركة مجموعة من الإجراءات التي جعلت منها شـــركة غير جذابة (وكانت هذه الإجراءات بمثابة أقراص الســـم) ووقفت في انتظار وضع يَعد بمســـتقبل أفضل. وظهرت على مسرح الأحداث شـــركة أخرى فرنســـية مشـــترياً مرتقباً يُعد كفؤاً لثقافة هذه الشـــركة وهو ما دفعها للموافقة على بيع أصولها لهذه الشـــركة الفرنســـية. وبعد مرور ســـتة أشهر أرسلت الشـــركة الأم الفرنســـية فريقاً إدارياً قضى على معظم شـــركة U.S. وفرض جميع

أنماط العمليات التي كانت أقل توافقاً من أي شـيء تصورته الشـركة الأمريكية ولكن بعد فوات الأوان.

وبعد دخول عمليات الاندماج أو التملك أو التنويع في مشـاكل كرر المديرون قولهم بأن عدم التوافق الثقافي هو أساس هذه المشاكل، إلا أن هذه العوامل كانت قلما تؤخذ في الحسبان خلال عملية اتخاذ القرار الأولي. إذاً فما دور القيادة في تلك المواقف؟ للإجابة عن هذا التساؤل يمكن تحديد أربع مهام حاسمة في هذا الصدد:

١- يجب على القادة فهم ثقافتهم فهماً تاماً كي يكونوا قادرين على تقصي نقاط عدم التوافق المحتملة مع ثقافة المنظمة الأخرى.

٢- يجـب أن يكون القـادة قادرين على فك رمـوز الثقافة الأخـرى، والانخراط في الأشكال المختلفة لأنشـطتها التي من شأنها أن تكشف لهم وللمنظمة الأخرى عن ماهية بعض افتراضاتها.

٣- يجب أن يمتلك القادة القدرة على الإعراب عن حالات التوافق أو عدم التوافق على النحـو الذي يجعل الآخرين الذين ينخرطون فـي عملية اتخاذ القرار قادرين على فهم الحقائق الثقافية والتعامل معها.

٤- إن لـم يكن القائد هو المدير التنفيذي فإنه يجـب أن يكون قادراً على إقناع المدير التنفيذي أو الفريق التنفيذي على التعامل مع القضايا الثقافية بجدية.

يقوم أعضاء مجموعات التخطيط أو التملك في الغالب بتطوير رؤى عبر الثقافات تكـون ضرورية لاتخاذ قرارات صائبة إزاء عمليـات الاندماج والتملك إلا أنه تعوزهم المهـارة اللازمة لإقناع كبار مديريهم بالتعامل مع قضايا الثقافة بجدية. أو أنهم، بدلا من ذلك، ينهمكون في عمليات سياسية تحول دون الوصول إلى الحقائق الثقافية حتى بعد اتخاذ القرارات الرئيسـية. وعلى أي حال؛ تبرز عمليات التشخيص الثقافي التي تعتمد النمط الهامشي وقدرة المرء على التخلي عن ثقافته الشخصية مرة ثانية لتصبح سمة أساسية للقائد الذي لديه ميول للتعلم.

القيادة والثقافة في إطار الشراكات، والمشاريع المشتركة، والتحالفات الإستراتيجية:

تتطلب المشاريع المشتركة والتحالفات الإستراتيجية تحليلاً ثقافياً أكثر مما تتطلبه عمليات الاندماج والتملك، لأن الحدود الدولية قد أصبحت مشتركة بدرجة كبيرة في

هذا العالم الذي يتجه بسرعة نحو العولمة. ولذا فإن فك رموز الاختلاف بين شركتين ضمن ثقافة قومية واحدة ليس بأكثر صعوبة من فك رموز كل من الفوارق القومية وفوارق الشركة عندما تنخرط إحداها في شراكة أو مشروع مشترك عبر حدود دولية (سالك Salk, 1997). وتكمن إحدى الصعوبات الخاصة التي تواجه هذه العملية في تحديد ما إذا جاز عزو هذه الفوارق إلى الثقافات التنظيمية أو الثقافات القومية، ومع ذلك فإن تحديد هذه المسألة أمر مهم: لأنه يجب على المرء أن يفترض أن احتمال تغيير المواصفات القومية ليس إلا احتمالاً ضعيفاً للغاية.

إن دور القيادة التي لديها ميول للتعلم في هذه المواقف هو نفسه الدور الذي تؤديه في عمليات الاندماج والتملك فيما عدا أن القادة في هذه المواقف يتعين عليهم التخلي عن هويتهم القومية. فشركة إسسوتشيم أوروبا Essochem Europe على سبيل المثال وهي الشركة الأوربية التابعة لشركة إكسون Exxon لن تعثر مطلقاً على مديرين إقليميين لتنصيبهم في مجلس إدارتها لأنهم كانوا جميعاً «عاطفيون للغاية». كما أنهم لم يقبلوا أبداً الرأي السائد عن المديرين بأنهم نماذج من البشر غير عاطفية بطبيعتها ولم يكتشفوا أبداً أو حتى يقبلوا التسليم بأن ذلك الرأي مبني على الافتراضات التي جاؤوا بها من الشركة الأمريكية وظهر العديد من المنظمات التي تجعل من التكليفات الدولية مطلباً يشترط توفره في المدير العام المتطور، الذي يحمل الفكرة الواضحة التي تفيد بأن مثل تلك الخبرات تعد مسألة جوهرية إذا كان يتعين ظهور قادة يحملون معهم آفاقاً مستقبلية واسعة. وبمعنى آخر، يجب على القائد الذي لديه ميول للتعلم أن يصبح هامشياً ليس فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية فحسب، بل حتى فيما يتعلق بالثقافة القومية والعرقية.

مضامين اختيار القادة وتطويرهم:

لتلخيص هذه النقطة نقول إن تحليلنا للثقافة التنظيمية يوضح أن هناك تشابكاً بين القيادة وتكوين الثقافة ونشأتها وتحولها وفنائها، حيث كانت تصرفات القادة أداة تشكيل الثقافة في بادئ الأمر، كما أن القادة هم الذين يعمقون هذه الثقافة ويعززون وجودها. وعندما تصبح الثقافة مختلة وظيفياً تبرز الحاجة للقيادة كي تساعد المجموعة على التخلي عن بعض افتراضاتها الثقافية وتتعلم افتراضات أخرى جديدة. مثل هذه التحولات تتطلب في بعض الأحيان لما قد يكون تدميراً متعمداً للعناصر الثقافية والتي تتطلب بدورها أن يكون لدى المرء القدرة على التغلب على افتراضاته

المُسَــلَّمَ بها حتى يقف على مستلزمات ضمان بقاء المجموعة وسلامتها، وأيضاً لتفعيل الأمــور التي تمكن المجموعة من صياغة افتراضات ثقافية جديدة. ومن هذا المنطلق فإن المجموعة لن تكون قادرة على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة بدون قيادة. إذاً فما متطلبات القائد من هذا المفهوم؟

١ - الإدراك والتبصر:

أولاً، يجب أن يكون القائد قادراً على استيعاب المشكلة وأن يكون متبصراً بالثقافة وبعناصر الخلل الوظيفي لديها. مثل هذا الإدراك ذو الحدود المتسعة قد يكون صعباً: لأنه يتطلب من المرء أن يرى نقاط ضعفه وأن يدرك أن دفاعاته لا تعجز عن مساعدته على الســيطرة على حالة القلق التي قد تعتريه فحســب، بل ربما أعاقت جهوده نحو الفعاليــة القيادية. ولذا يتعين على مخططــي التغيير الناجحين أن يكونوا على درجة كبيــرة مــن الموضوعية في نظرتهم لأنفســهم ولمنظماتهم، إذ تتولد هــذه الدرجة من الموضوعيــة من قضاء فترات مــن حياتهم الوظيفية في مواقــف مختلفة تمكنهم من مقارنــة ثقافات مختلفة والمفاضلة بينهــا. ومن ثم فإن العديد من المنظمات تؤكد في إطار تطويرها لقادة المستقبل على التجربة العالمية.

وكثيــراً ما تمتد يد المســاعدة للأفراد حتى يصيــروا موضوعيين في نظرتهم إلى أنفسهم وذلك من خلال توجيههم وتوفير العلاج النفسي لهم. وقد يظن المرء أن القادة بإمكانهم الاســتفادة من عمليات مماثلة كبرامج التدريــب والتطوير التي تؤكد التعلم الإختبــاري وتقييم الذات. ومن هذا المنظور يتعين على المرء أيضاً أن يلاحظ أن أحد أهم وظائف الاستشــاريين الخارجيين أو أعضاء مجلس الإدارة تتمثل في تقديم ذلك النوع من التوجيه الذي يؤدي إلى تكوين رؤية ثقافية لدى المرء. ومن ثم فإن مســاعدة الاستشاري للقائد على معرفة نفسه أهم بكثير من تقديم النصح لما يتعين على المنظمة القيــام به. كما أن الاستشــاري بإمكانه أيضاً أن يقوم بــدور "المعالج الثقافي" الذي يساعد القائد على معرفة ماهية الثقافة وأي أجزائها لديه القابلية للتأقلم.

ولكي يصبــح القادة موجهين بالتعلم، يحتاجون إلى الاعتــراف، فهم بحاجة أيضاً للاعتراف إلى الاعتراف بجوانــب القصور فيهم، إذ كلما أصبح العالم أكثر اضطراباً أصبح من الصعب تطوير رؤىً واضحة. وعوضاً عن ذلك فســيكون لزاماً على القادة الاعتراف بعجزهم عن التوصل إلى إجابات عن مشــاكلهم، والسيطرة على منظماتهم، واعتناق مبدأ التعلم من خلال المحاولة والخطأ، ودعم جهود الآخرين نحو التعلم.

٢- الدافعية:

لا تتطلب القيادة نفاذ بصيرة إزاء ديناميكيات الثقافة فحسب، ولكنها تتطلب أيضاً وجود الدافعية والمهارة ليكون للمرء دور في عملية الثقافة لديه. ولكي يتسنى للقادة تغيير أي عنصر من عناصر الثقافة فإنه ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في إذابة جليد منظمتهم. وعملية إذابة الجليد هذه تتطلب من القادة عدم الإقرار بها، وهي حتماً عملية مؤلمة للعديد. ولذا يجب على القائد إيجاد طريقة يبلغ بها منظمته بأن الأمور لا تسير على ما يرام ومن ثم يجب، عند الضرورة، الحصول على مساعدة أعضاء من خارج المنظمة لتوصيل هذه الرسالة إلى المنظمة. مثل هذه الرغبة تتطلب قدرة فائقة على الاهتمام بالمنظمة بدرجة أكبر من اهتمامه بنفسه وتتطلب كذلك قدرة على تحفيز المجموعة على التفاني أو الالتزام بصورة أكبر من السعي وراء المصلحة الشخصية.

فإذا أصبحت حدود المنظمات أكثر تفككاً تثور قضية تحفيزية أخرى أقل وضوحاً من حيث الجهة التي يجب على القائد إظهار غاية ولائه لها- هل يتعين أن تكون المنظمة هي تلك الجهة أم النشاط أم الدولة أم بعض المجتمعات المهنية الأوسع المسئولة عن الكرة الأرضية وعن الإنسانية بمعناها الأشمل؟

٣- القوة الوجدانية:

يتطلب إذابة جليد إحدى المنظمات إيجاد حالة من الأمان النفسي، مما يعني أن القائد يجب أن يكون في حالة من الأمان النفسي تمكنه من استيعاب ما وسعه من حالات القلق التي تنتج عن التغيير بالإضافة إلى القدرة على أن يظل مسانداً للمنظمة خلال مرحلة التحول حتى ولو أصبح أعضاء المجموعة غاضبين ومثلوا عائقاً أمام التغيير. فالقائد عرضة لأن يستهدفه الغضب والنقد لأنه ينبغي عليه أن يظهر تحدياً لبعض مسلمات المجموعة. وهذا الأمر ربما اشتمل على مثل تلك التصرفات السلطوية الرمزية مثل إغلاق أحد أقسام الشركة التي كانت المصدر الأساسي لنموها ومصدر الفخر والإعزاز للعديد من موظفيها. وربما شمل أيضاً تسريح أو إحالة بعض الموظفين والأصدقاء القدامى الأوفياء والمخلصين للتقاعد. وأسوأ من ذلك كله أنها قد تشمل الرسالة التي تفيد بأن أكثر الافتراضات التي يقدسها بعض المؤسسين هي افتراضات خاطئة في السياق المعاصر للمنظمة. إن الولاء والالتزام هاهنا لهما أهمية خاصة حتى يثبت القائد حرصه الصادق على رخاء المنظمة ككل حتى مع تعرض أجزاء

منها للتحدي. هذا وينبغي على القائد الذي لديه ميول للتعلم أن يتذكر أن التخلي عن عناصر ثقافية يتطلب من المرء القيام بقدر من المخاطرة – وهي المخاطرة بأن يكون المرء شديد القلق ويكون في النهاية في وضع أسوأ، ومع ذلك ينبغي أن تكون لديه القوة للتوغل في ذلك المعترك المجهول.

٤- القدرة على تغيير الافتراضات الثقافية:

إذا تعين التخلي عن افتراض ما فإنه يجب استبداله أو إعادة صياغته في شكل آخر، وهذه المسئولية تقع على عاتق القيادة التي لديها ميول للتعلم. وبمعنى آخر فإن القادة يجب أن تكون لديهم القدرة على الحث على القيام بـ «إعادة صياغة معرفية» من خلال الإعراب عن رؤى ومفاهيم جديدة وتسويقها أو توفير الظروف المناسبة للآخرين للتوصل إلى هذه المفاهيم الجديدة. بالإضافة إلى ذلك فإنه يتعين أن يكون لدى القادة القدرة على إظهار ومراجعة وتغيير بعض من الافتراضات الأساسية للمجموعة. هذه العملية لم تبدأ في شركة سيبا-جايجي إلا في صورة مشروع إعادة التوجيه التي أشرنا إليها في الفصل الثامن عشر من هذا الكتاب، حيث كان العديد من المديرين قد بدؤوا يتشككون في أن التزام المنظمة بالمنتجات التقنية التي تعتمد على العلم بإمكانها أن توفر الدعم للشركة على المدى البعيد. ولكن إلى الآن لم يظهر قائد قوي قادر على إقناع المنظمة بأن السلع المقدمة للمستهلك والتي يتم تسويقها عبر منظمات ذات توجه قوي للتعامل مع العملاء من الممكن أن تكون مصدر فخر للشركة.

٥- القدرة على المشاركة والمساهمة:

تكمن المفارقة في القيادة التي لديها رغبة في التعلم في أن القائد لابد ألا يكون قادراً فحسب على قيادة الآخرين، بل لابد أن يكون لديه القابلية للاستماع وإشراك المجموعة في تفعيل وإنجاز رؤاها في المآزق الثقافية التي تواجها، وأن يكون داعماً صادقاً في منهجه نحو التعلم والتغيير. فقادة الحركات الاجتماعية أو الدينية أو السياسية قد يعتمدون على الكاريزما الشخصية التي يمتلكونها ومن ثم يدفعون مؤيديهم إلى الانصياع لما يريدون. إلا أن قائد المنظمة يجب عليه أن يعمل مع المجموعة المتواجدة في ذلك الوقت لأن طبيعة عمله تعتمد على وجود موظفين يؤدون مهام المنظمة، ويجب أن يدرك القائد أن إعادة التحديد المعرفي يجب إجراؤه على عقول العديد من أعضاء المنظمة في نهاية الأمر، وأن ذلك لن يحدث إلا بعد اشتراكهم الفعال في العملية. ويجب على المنظمة بأسرها الوصول إلى درجة ما من الرؤية

الثاقبة وأن تقدم الباعث على التغيير قبل أن تقوم بأي تغيير حقيقي- هذه المشاركة يجب أن يحددها القائد نفسه.

إن القدرة على إشراك الآخرين والاستماع إليهم تحمي بدورها القادة من محاولة تغيير ما لا ينبغي تغييره. فعندما يُعين القادة من خارج المنظمة تصبح المسألة شائكة لأن بعض الافتراضات القائمة في المنظمة قد لا تلائم افتراضات القائد الشخصية في حين أنها ربما كان لها دور حاسم في نجاح المنظمة.

ملخص واستنتاجات:

حاولت في هذا الفصل أن أبرز خصائص ثقافة التعلم وآثارها على قيادة الحقائق التي من شأنها أن تخلق مثل هذه الثقافة في عالم شديد الاضطراب والتقلب، حيث استعرضت قضايا التغيير الثقافي عبر المراحل الكبرى للتطور التنظيمي وركزت على دور القيادة في تطوير إستراتيجية الاندماج والاستحواذ، وكذا المشاريع المشتركة والتحالفات الإستراتيجية.

ولقد بدا واضحاً أن قائد المستقبل يجب أن يكون لديه ميول أبدية للتعلم وهو الأمر الذي سيتطلب (١) مستويات جديدة للإدراك والرؤية الثاقبة لحقائق العالم والحقائق الخاصة بالشخص نفسه، (٢) معدلات استثنائية من الحث على تحمل الألم الحتمي الناتج عن التعلم والتغيير، وبخاصة في عالم متفكك يصعب على المرء تحديد إلى من سيكون ولاؤه، (٣) القوة الوجدانية التي تمكن المرء من التحكم في حالة القلق التي قد تنتابه أو تنتاب الآخرين كلما أصبح التعلم والتغيير طريقة حياة بدرجة كبيرة، (٤) مهارات جديدة في تحليل الافتراضات الثقافية وتغييرها، (٥) الرغبة والقدرة على إشراك الآخرين واستنباط إسهاماتهم.

إنه لا يمكن فرض التعلم والتغيير على الموظفين، فاشتراكاتهم وإسهاماتهم مطلوبة في تشخيص ما يجري من أمور ومعرفة الاجراء الذي يُتخذ حيالها، وكذا في التعلم وإحداث التغيير. فكلما أصبح العالم أكثر اضطراباً وغموضاً وصعوبة في السيطرة عليه، تعين إشراك جميع أعضاء الوحدة الاجتماعية المختصة بالتعليم في هذه العملية.

هذا ويجدر بنا في النهاية أن نعطي الثقافة المنظمة حقها، إذ هل بإمكاننا - بوصفنا فرديين في منظمات ومهن وبوصفنا مديرين ومعلمين وباحثين وقادة في بعض

الأحيان - أن ندرك إلى أي مدى تكون تصوراتنا وأفكارنا ومشـــاعرنا محددة ثقافياً؟ إننا لا نســـتطيع في نهاية المطاف أن نحقق التواضـــع الثقافي اللازم للعيش في عالم مضطرب ثقافياً ما لم نشاهد الافتراضات الثقافية المستقرة في أنفسنا. وفي النهاية فإن الفهم والتعلم الثقافيين ينطلقان من الرؤية الذاتية.

References:

1. Academy of Management Review, "Special Topic Forum on Time and Organizational I Research," 26(4), Oct. 2001.
2. Adorno, T., & others (1950). The authoritarian personality. New York: HarperCollins. Allan, J., Fairtlough, G., & Heinzen, B. (2002). The power of the tale. London: Wiley.
3. Argyris, C. (1964). Integrating the individual and the organization. New York: Wiley.
4. Argyris, C. (1976). Increasing leadership effectiveness. New York: Wiley-Interscience.
5. Argyris, C., Putnam, R., & Smith, D. M. (1985). Action science. San Francisco, CA: Jossev-Bass.
6. Argyris, C., & Schon, D. A. (1974). Theory in practice: increasing professional effectiveness. San Francisco) CA: jossey-Bass.
7. Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). Organizational learning. Reading, MA: Addison-Wesley.
8. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C.P.M., & Peterson, M. F. (Eds.) (2000). Handbook of organizational culture and climate. Thousand Oaks, CA: Sage.
9. Bailyn, L. (1978). Accommodation of work to family. In R. Rapoport & R. N. Rapoport (Eds.), Working couples. London: Routledge Kegan Paul.
10. Bailyn, L. (1982). The apprenticeship model of organizational career" A response to changes in the relationship between work and family. In P. A. Wallace (Ed.), Women in the workplace. Boston: Auburn House.
11. Bailyn, L. (1985). Autonomy in the industrial R&D lab. Human Resource Management, 24, 129146-.
12. Ballyn, L. (1992). Changing the conditions of work: Implications for career development. In D. H. Montross & C. J. Shinkman (Eds.), Career development in the 1990s: Theory and practice. Springfield, IL: Thomas.

13. Bailyn, L. (1993). Breaking the mold. New York: Free Press.
14. Barley, S. R. (1984a). The professional, the semi-professional, and the machine: The social implications of computer based imaging in radiology. Unpublished doctoral dissertation, Sloan School of Management, MIT.
15. Barley, S. R. (1984b). Technology as an occasion for structuration: Observations on CT scanners and the social order of radiology departments. Cambridge, MA: Sloan School of Management, MIT.
16. Barley, S. R. (1988). On technology, time, and social order. In F. A. Dubinskas (Ed.), Making time. Philadelphia: Temple University Press, 145.
17. Bartunek, J. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. Administrative Science Quarterly, 29, 355372--
18. Bass, B. M. (1981). Stogdill's handbook of leadership (rev. ed.). New York: Free Press.
19. Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
20. Beckhard, R., & Dyer, W. G., Jr. (1983a). Managing continuity in the family-owned business. Organizational Dynamics, Summer, 512-.
21. Beckhard, R., & Dyer, W. G.,]r. (1983b). Managing change in the family firm: Issues and strategies. Sloan Management Review, 24(3),5965-.
22. Beckhard, R., & Harris, R. T. (1987). Organizational transitions: Managing complex change. Reading, MA: Addison-Wesley.
23. Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Leaders. New York: HarperCollins.
24. Bennis, W. G., & Shepard, H. A. (1956). A theory of group development. Human Relations, 9, 415437-.
25. Berg, P. O., & Kreiner, C. (1990). Corporate architecture: Turning physical settings into symbolic resources. In P. Gagliardi (Ed.), Symbols and artifacts. Hawthorne, NY: Walter de Gruyter.

26. Bion, W. R. (1959). Experiences in groups. London: Tavistock.

27. Blake, R. R., & Mouton,]. S. (1964). The managerial grid. Houston: Gulf.

28. Blake, R. R. & Mouton,]. S. (1969). Building a dynamic organization through grid organization development. Reading, MAo Addison-Wesley.

29. Blake, R. R., Mouton, J. S., & McCanse, A. A. (1989). Change by design. Reading, MA. Addison-Wesley.

30. Bluedorn, A. C. (1997). Primary rhythms, information processing, and planning: Toward a strategic temporal technology. Technology Studies, 4, 136-.

31. Bluedorn, A. C. (2000). Time and organizational culture. In N. M. Ashkanazy, C.P.M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), Handbook of organizational culture and climate. Thousand Oaks, CA: Sage.

32. Bradford, L. P., Gibb, J. R., & Benne, K. D. (Eds.) (1964). T-group theory and laboratory method. New York: Wiley.

33. Buono, A. F., & Bowditch,]. L. (1989). The human side of mergers and acquisitions. San Francisco: Jossey-Bass.

34. Butterfield, E (1982). China, alive in the bitter sea. New York: Times Books.

35. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Reading, MA: Addison-Wesley.

36. Castaneda, C. (1968). The teachings of Don Juan. New York: Pocket Books.

37. Castaneda, C. (1972). Journey to Ixtlan. New York: Simon & Schuster.

38. Ciampa, D. (1992). Total quality: A user's guide for implementation. Reading, MA: Addison-Wesley.

39. Coghlan, D. (1996). Mapping the progress of change through organizational levels. Research in Organizational Change and Development, 9, 123150-.

40. Collins, J. C., & Porras, J.I. (1994). Built to last. New York: HarperBusiness.

41. Conger, J.A. (1989). The charismatic leader. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Cook, S.D.N., & Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. Journal of Management Inquiry, 2(4),373390-.

42. COS (Centre for Organizational Studies) (1990). Mergers and acquisitions: Organizational and cultural issues. Barcelona, Spain: COS/Foundation Jose M. de Annzu.

43. Dandridge, T. C., Mitroff, I. I., & Joyce, W. (1980). Organizational symbolism: A topic to expand organizational analysis. Academy of Management Review, 5(1),7782-.

44. Davis, S. M. (1984). Managing corporate culture. Cambridge, MA: Ballinger.

45. Davis, S., & Davidson, B. (1991). 2020 vision. New York: Simon & Schuster.

46. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures. Reading, MA: Addison-Wesley.

47. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1999). The new corporate cultures. New York: Perseus.

48. Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. New York: Wiley.

49. Donaldson, G., & Lorsch, J. W. (1983). Decision making at the top. New York: Basic Books.

50. Dougherty, D. (1990). Understanding new markets for new products. Strategic Management Journal, 11, 5978-.

51. Douglas, M. (1986). How institutions think. Syracuse, NY: Syracuse University Press.

52. Dubinskas, F. A. (1988). Making time: Ethnographies of high-technology organizations. Philadelphia: Temple University Press.

53. Dyer, W. G., Jr. (1986). Culture change in family firms. San Francisco, CA: Jossev-Bass.

54. Dyer, W. G., Jr. (1989). Integrating professional management into a family-owned business. Family Business Review, 2(3), 221236-.
55. England, G. (1975). The manager and his values. Cambridge, MA: Ballinger.
56. Etzioni, A. (1975). A comparative analysis of complex organizations. New York: Free Press.
57. Festinger, L. A. (1957). Theory of cognitive dissonance. New York: HarperCollins.
58. Forrester, J. (1969). Urban dynamics. Cambridge, MA: MIT Press.
59. Frost, P. J. (2003). Toxic emotions at work. Boston: Harvard Business School Press.
60. Gagliardi, P. (Ed.) (1990). Symbols and artifaw: Views of the corporate landscape.
61. New York: Walter de Gruyter.
62. Geertz, C. (1973). The interpretation of cultures. New York: Basic Books.
63. Gersick, C.J.C. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. Academy of Management Review, 16, 1036-.
64. Gerstein, M. S. (1987), The technology connection: Strategy and change in the information age. Reading, MA: Addison-Wesley.
65. Global Business Network (2002). What's next' Exploring the new terrain for business. Cambridge, MA: Perseus Books.
66. Goffee, R., & Jones, G. (1998). The character of a corporation. New York: Harper Business.
67. Goffman, E. (1959). The presentation of self in everyday life. New York: Doubleday.
68. Goffman, E. (1961). Asylums. New York: Doubleday Anchor.
69. Goffman, E. (1967). Interaction ritual. Hawthorne, NY: Aldine.
70. Grenier, R., & Metes, G. (1992). Enterprise networking: Working together apart. Maynard, MA: Digital Press.

71. Hall, E. T. (1959). The silent language. New York: Doubleday.

72. Hall, E. T. (1966). The hidden dimension. New York: Doubleday.

73. Hall, E. T. (1977). Beyond culture. New York: Doubleday.

74. Hampden-Turner, C. & Trompenaars, A. (1993). The seven cultures of capitalism. New York: Doubleday Currency.

75. Hampden-Turner, C. M., & Trompenaars, F.(2000). Building cross-cultural competence. New York: Wiley.

76. Hanna, D. P. (1988). Designing organizations for high performance. Read i ng, MA.: Addison-Wesley.

77. Harbison, F., & Myers, C. A. (1959). Management in the industrial world. New York: McGraw-Hill.

78. Hatch, M.]. (1990). The symbolics of office design. In P. Gagliardi (Ed.), Symbols and artifacts. New York: Walter de Gruyter.

79. Havrylyshyn, B. (1980). Road maps to the future. Oxford, England: Pergamon Press.

80. Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. Administrative Science Quarterly, 35, 930-.

81. Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, Jan.-Feb., 5362-.

82. Hesselbein, F., Goldsmith, M., & Somerville, 1. (Eds.). (1999). Leading beyond the walls. San Francisco, CA: Jossev-Bass.

83. Hirschhorn, L. (1988). The workplace within: Psychodynamics of organizational life. Cambridge, MA: MIT Press.

84. Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations. London: McGraw-Hill.

85. Hofstede, G. (2001). Culture's consequences (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage (1st ed. 1980).

86. Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. Organizational Dynamics, 16(4), 421-.

87. Holland, J. L. (1985). Making vocational choices (2nd ed.). Englewood Cliffs, N]: Prentice Hall.

88. Homans, G. (1950). The human group. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

89. Jaques, E. (1982). The forms of time. London: Heinemann.

90. Jaques, E. (1989). Requisite organization. Arlingron, VA: Cason Hall.

91. Johansen, R., & others (1991). Leading business teams. Reading, MA: Addison Wesley.

92. Jones, G. R. (1983). Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective. Administrative Science Quarterly, 28, 454467-.

93. Jones, M. O., Moore, M. D., & Snyder, R. C. (Eds.). (1988). Inside organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.

94. Kets de Vries, M.F.R., & Miller, D. (1984). The neurotic organization: Diagnosing and changing counterproductive styles of management. San Francisco, CA: Jossey- Bass.

95. Kets de Vries, M.F.R., & Miller, D. (1987). Unstable at the top: Inside the troubled organization. New York: New American Library.

96. Kilmann, R. H., & Saxton, M. J. (1983). The Kilmann-Saxton culture gap survey. Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants.

97. Kleiner, A. (2003). Who really matters. New York: Doubleday Currency.

98. Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). Variations in value orientations. New York: HarpetCollins.

99. Koprowski, E. J. (1983). Cultural myths: Clues to effective management. Organizational Dynamics, Autumn, 3951-.

100. Kotter,J. P, & Heskett, J. L. (1992). Culture and performance. New York: Free Press.

101. Kunda, G. (1992). Engineering culture. Philadelphia, PA: Temple University Press.

102. Kuwada, K. (1991). Strategic learning. Graduate School of Business, Stanford University, Research Paper No. 1121, January.

103. Lawrence,ER.,&Lorsch,J.W.(1967).Organizationandenvironment. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.

104. Leavitt, H. J. (1986). Corporate pathfinders. Homewood, II.: Dow Jones-Irwin.

105. Lewin, K. (1947). Group decision and social change. In T N. Newcomb & E. L. Hartley (Eds.}, Readings in social psychology. New York: Holt, Rinehart and Winston.

106. Lewis, G. (1988). Corporate strategy in action: The strategy process in British road services. London: Routledge.

107. Likert, R. (1967). The human organization. New York: McGraw-Hill.

108. Lorsch, J. W. (1985). Strategic myopia: Culture as an invisible barrier to change. In R. H. Kilrnann, M. J. Saxton, R. Serpa, and associates, Gaining control of the corporate culture. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

109. Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making. Administrative Science Quarterly, 25, 226251-.

110. Louis, M. R. (1981). A cultural perspective on organizations. Human Systems Management, 2, 246258-.

111. Louts. M. R. (1983). Organizations as culture bearing milieux. In L. R. Pondy & others (Eds.), Organizational symbolism. Greenwich, CT: JA! Press.

112. Malone,T,etal.(1987).Electronic markets and electronic hierarchies. Communications of the ACM, 30, 484497-.

113. Marun. J. (1982). Stories and scripts in organizational settings. In A. Hasrorf & A. Isert (Eds.), Cognitive social psychology. New York: Elsevier.

114. Martin,J.(1991).Apersonaljourney:Fromintegrationtodifferentiation to fragmentation to feminism. In P. Frost & others (Eds.), Reframing organizational culture. Thousand Oaks, CA: Sage.

115. Martin, J. (2002). Organizational culture: Mapping the terrain. Thousand Oaks, CA: Sage.

116. Martin, J., & Powers, M. E. (1983). Truth or Corporate propaganda: The value of a good war story. In L. R. Pondy & others (Eds.), Organizational symbolism. Greenwich, CT: JAI Press.

117. Maruyama, M. (1974). Paradigmatology and its application to cross-disciplinary, cross-professional, and cross-cultural communication. Dialectica, 28, 135196-

118. Maslow, A. (1954). Motivation and personality. New York: HarperColiins.

119. McGregor, D. M. (1960). The human side of enterprise. New York: McGraw-Hill.

120. McManus, M. L., & Hergert, M. L. (1988). Surviving merger and acquisition. Glenview, IL Scott Foresman.

121. Merton, R. K. (1957). Social theory and social structure (Rev. ed.). New York: Free Press.

122. Michael, D. N. (1985). On learning to plan-and planning to learn. San Francisco, CA: Jossey~Bass.

123. Michael, D. N. (1991). Leadership's shadow: The dilemma of denial. Futures, Jan./Feb., 6979-.

124. Miller, D. (1990). The Icarus paradox. New York: HarperColiins.

125. Mitroff, I.I., & Kilmann, R. H. (1975). Stories managers tell: A new rool for organizational problem solving. Management Review, 64(7), 1828-.

126. Mirroff, I. I., & Kilmann, R. H. (1976). On organizational stories: An approach to the design and analysis of organizations through myths and stories. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & L. Sleven (Eds.), The management of organization design. New York: Elsevier.

127. Neuhauser, P. C. (1993). Corporate legends and lore. Austin, TX: Peg. C. Neuhauser.

128. Onken, M. (1999). Temporal elements of organizational culture and impact on firm performance. Journal of Managerial Psychology, 14, 231243-.

129. Ouchi, W. G. (1981). Theory Z. Reading, MA: Addison-Wesley.

130. Ouchi, W. G., & Johnson, J. (1978). Types of organizational control and their relationship to emotional well-being. Administrative Science Quarterly, 23,293317-.

131. Packard, D. (1995). The HP way. New York: HarperCollins.

132. Parsons, T. (195 I). The social system. New York: Free Press.

133. Pascale, R. T, & Athos, A. G. (1981). The art of Japanese management. New York: Simon & Schuster.

134. Pasmore, W. A., & Sherwood, J. J. (eds.) (1978). Sociotechnicol systems: A sourcebook. La Jolla, CA: University Associates.

135. Pava, C.H.P. (1983). Managing new office technology. New York: Free Press.

136. Perin, C. (1991). The moral fabric of the office. In S. Bacharach, S. R. Barley, & P. S. Tolbert (Eds.), Research in the sociology of organizations (special volume on the professions). Greenwich, CT: JAI Press.

137. Peters, T. J. (1987). Thriving on chaos. New York: Knopf.

138. Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. (1982). In search of excellence. New York: HarperColiins.

139. Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. Administrative Science Quarterly, 24,570581-.

140. Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G., & Dandridge, T. (Eds.). (1983). Organizational symbolism. Greenwich, CT: JAI Press.

141. Porras, J., & Collins, J. (1994). Built to last. New York: HarperBusiness.

142. Redding, S. G., & Martyn-Johns, T. A. (1979). Paradigm differences and their relation to management, with reference to Southeast Asia. In

G. W. England, A. R. Neghandi, & B. Wilpert (Eds.), Organizational functioning in a cross-cultural perspective. Kent, Ohio: Comparative Administration Research Unit, Kent State University.

143. Rice, A. K. (1963). The enterprise and its environment. London: Tavistock.

144. Ritti, R. R., & Funkhouser, G. R. (1987). The ropes to skip and the ropes to know. Columbus, OH: Grid (3rd ed.; Ist ed. 1982).

145. Rockan,J. F, & DeLong, D. W. (1988). Executive support systems. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.

146. Roerhlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). Management and the worker. Cambridge, MA: Harvard University Press.

147. Sahlins, M. (1985). Islands of history. Chicago: University of Chicago Press.

148. Sahhns, M., & Service, E. R. (Eds.) (1960). Evolution and culture. Ann Arbor: University of Michigan Press.

149. Salk, J. (1997). Partners and other strangers. International Studies of Management and Organization, 26(4), 4872-.

150. Savage, C. M. (1990). Fifth generation management: Integrating enterprises through human networking. Maynard, MA: Digital Press.

151. Schein, E. H. (l961a). Coercive persuasion. New York: Norton.

152. Schein, E. H. (l961b). Management development as a process of influence. Industrial Management Review (MIT), 2, 5977-.

153. Schein, E. H. (1964). Personal change through interpersonal relationships. In W. G. Bennis, E. H. Schein, D. E. Berlew, & F. I. Steele (Eds.), Interpersonal dynamics. Homewood, IL: Dorsey, 357394-.

154. Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. Industrial Management Review, 9, 115-.

155. Schein, E. H. (1969). Process consultation: Its role in organization development. Reading, MA: Addison-Wesley.

156. Schein, E. H. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. Journal of Applied Behavioral Science, 7, 401426-.

157. Schein, E. H. (1972). Professional education, Some new directions. New York: McGraw-Hill.

158. Schein, E. H. (1978). Career dynamics: Marching individual and organizational needs. Reading, MA: Addison, Wesley.

159. Schein, E. H. (1980). Organizational psychology (3rd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall (Ist ed. 1965).

160. Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. Organizational Dynamics, Summer, 1328-.

161. Schein, E. H. (l987a). The clinical perspective in fieldwork. Thousand Oaks, CA: Sage.

162. Schein, E. H. (1987b). Individuals and careers. In J. W. Lorsch (Ed.), Handbook of organizational behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.

163. Schein, E.H. (1988). Process consultation: Vol. I. Its role in organization development (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

164. Schein, E. H. (1990). Innovative cultures and adaptive organizations. Sri Lanka Journal of Development Administration, 7(2), 939-.

165. Schein, E. H. (1992). The role of the CEO in the management of change. In T. A. Kochan & M. Useern (Eds.), Transforming organizations. New York: Oxford University Press.

166. Schein, E. H. (1993a). On dialogue, culture, and organizational learning. Organizational Dynamics, Autumn, 22, 4051-.

167. Schein, E. H. (I 993b). Career anchors (revised). San Diego, CA: Pfeiffer (Jossey-Bass).

168. Schein, E. H. (1995). Career survival. San Francisco, CA:]ossey-Bass.

169. Schein, E. H. (1996a). Three Cultures of management: The key to organizational learning. Sloan Management Review, 38, 1, 920-.

170. Schein, E. H. (1996b). Strategic pragmatism: The Culture of Singapore's Economic Development Board, Cambridge, MA: MIT Press.

171. Schein, E. H. (1999a). Process Consultation revisited. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

172. Schein, E. H. (1 999b). The corporate culture survival guide, San Francisco, CA:]ossey-Bass.

173. Schein, E, H. (2001). Clinical inquiry/research. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), Handbook of action research. San Anselmo, CA: Sage Press, 228237-.

174. Schein, E, H. (2003). DEC is dead; long live DEC. San Francisco, CA: BerrettKoehler.

175. Schein, E. H., & Bennis, W. G, (1965). Personal and organizational change through group methods. New York: Wiley.

176. Schneider, B. (Ed.) (1990). Organizational climate and culture. San Francisco, CA:]ossey-Bass.

177. Schultz, M. (1995). On studying organizational cultures. New York: Walter de Gnuyter.

178. Schwartz, P. (2003). Inevitable surprises, New York: Gotham Books.

179. Senge, P. M. (1990). The fifth discipline. New York: Doubleday Currency.

180. Senge, P. M., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J., & Kleiner, A. (1994). The fifth discipline field book. New York: Doubleday Currency.

181. Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. Journal of Management Studies, 20, 728-.

182. Sithi-Amnuai, P. (1968). The Asian mind. Asia, Spring, 7891-.

183. Smircich, L. (1983) Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, 28, 339358-.

184. Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. Administrative Science Quarterly, 47,7091-.

185. Steele, F. I. (1973). Physical settings and organization development. Reading, MA: Addison- Wesley.

186. Steele, F. I. (1981). The sense of place. Boston: CBJ Publishing.

187. Steele, F. I. (1986). Making and managing high-quality workplaces. New York: Teachers College Press.

188. Sterman, J. D. (2000). Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world. New York: McGraw-Hili/Irwin.

189. Steward, J. H. (1955). Theory of culture change. Urbana: University of Illinois Press.

190. Tagiuri, R., & Litwin, G. H. (Eds.) (1968). Organizational climate: Exploration of a concept. Boston: Division of Research, Harvard Graduate School of Business.

191. Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformational leader. New York: Wiley

192. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. Academy of Management Review, 9, 653669-.

193. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1985). Using six organizational rites to change culture. In R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa, and associates. Gaining control of the corporate culture. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 370399-.

194. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). The cultures of work organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

195. Trist, E. L., and others (1963). Organizational choice. London: Tavistock.

196. Turquet, P. M. (1973). Leadership: The individual and the group. In G. S. Gibbard, J. J. Hartman, & R. D. Mann (Eds.), Analysis of groups: Contributions to theory, research, and practice. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

197. Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. Administrative Science Quarterly, 31, 439465-.

198. Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization at work. In R. Dubin (Ed.), Handbook of work organization and society. Skokie, IL.: Rand McNally.

199. Van Maanen, J. (1977). Experiencing organizations. In J. Van Maanen (Ed.), Organizational careers: Some new perspectives. New York. Wiley.

200. Van Maanen, J. (1979a). The fact of fiction in organizational ethnography. Administrative Science Quarterly, 24, 539550-.

201. Van Maanen, J. (l979b). The self, the situation, and the rules of interpersonal relations. In W. Bennis and others, Essays in interpersonal dynamics. Florence, KY: Dorsey Press.

202. Van Maanen, J. (1988). Tales of the field: On writing ethnography. Chicago: University of Chicago Press.

203. Van Maanen, J., & Barley, S. R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior (Vol. 6). Greenwich, CT JAI Press.

204. Van Maanen, J., & Kunda, G. (1989). Real feelings: Emotional expression and organizational culture. In B. Staw (Ed.), Research in organizational behavior (Vol. 11). Greenwich, CT JAI Press.

205. Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in organizational behavior (Vol. I). Greenwich, CT: JAI Press.

206. Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). Leadership and decision making. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

207. Watson, T. J., Jr., & Petre, P. (1990). Father, son & co.: My life at IBM and beyond. New York. Bantam Books.

208. Weick, K. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.

209. Wilkins,A.L.(1983).Organizational stories as symbols which control the organization. In L. R. Pondy and others (Eds.), Organizational symbolism. Greenwich, CT JAI Press.

210. Wilkins,A.L.(1989).Developing corporate character. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

211. Williamson, O. (1975). Markets and hierarchies, analysis and anti-crust implications: A study in the economics of internal organization. New York: Free Press.

المترجمان في سطور

١ - د. محمد منير صلاحي الأصبحي.

- من مواليد دمشق، سورية. ١٩٤١م.

*** المؤهل العلمي:**

- الدكتوراه في اللغة الإنجليزية وآدابها (الأدب الإنجليزي والأمريكي (١٩٠٠ - ١٩٤٥)) من جامعة بولنج جرين Bowling Green State University في بولنج جرين، أوهايو، الولايات المتحدة، عام (١٩٧٣م).

*** العمل الحالي:**

- أستاذ مشارك في إدارة الترجمة، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة.

*** الأنشطة العلمية:**

- أنجز عدداً كبيراً من المترجمات والمراجعات، التي تشمل الكتب والكتيبات والمقالات من اللغة الإنجليزية إلى العربية، وكذا العكس، بتكليف من مؤسسات ومنظمات عربية وعالمية مختلفة. كما قام بترجمة عدد من الأعمال الأدبية من اللغة الإنجليزية إلى العربية، وكذا العكس، وقد نشرت في مجلات وسلاسل ثقافية عربية. وخلال عمله في معهد الإدارة العامة، قام بترجمة أو مراجعة ترجمة عدد من المقالات لمجلة الإدارة العامة، وبمراجعة ترجمة عدد من الكتب، والجزء الأكبر من كتاب مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة. كما قام أيضاً بترجمة كتاب المجتمعات غير الصحية: علل عدم المساواة، وكتاب نظرية المنظمة المبدعة.

٢ - أ. محمد شحاتة وهبي محمد.

- من مواليد محافظة الشرقية، جمهورية مصر العربية، ١٩٧٤م.

* المؤهل العملي:

- الماجســتير في اللغة الإنجليزية وآدابها (عام ٢٠٠٦م)، كلية اللغات والترجمة جامعة الأزهر، القاهرة.

* العمل الحالي:

- مترجم بإدارة الترجمة، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة.

* الأنشطة العلمية:

- عمل في جامعة الأزهر ما بين عامي ٢٠٠٠ و ٢٠٠٦م، وشارك في مؤتمرات علمية محلية ودولية.

- قام بترجمة ومراجعة العديد من المؤلفات والأبحاث العلمية والأدبية والسياسية والدينية والقانونية.

- ترجم عدداً من الكتب في مجال مقارنة الأديان إلى الإنجليزية.

- شارك في مراجعة كتاب مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة.

- تعاون مع عدد من المنظمات ودور النشر العربية والدولية لترجمة العديد من التقارير الدبلوماسية والصحفية والسياسية من وإلى الإنجليزية.

- شارك في إعداد بعض المعاجم والقواميس من وإلى الإنجليزية.

- ترجم سلسة برامج تليفزيونية لمحطة راديو وتليفزيون العرب (A. R. T).

مراجع الترجمة في سطور

أ.د. علي عبد الهادي مسلم

*** المؤهل العلمي:**

- دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال - إشراف علمي مشترك بين جامعة الإسكندرية وجامعة بنسلفانيا الأمريكية، ١٩٩٣. التخصص الدقيق: التنظيم والإدارة.

*** العمل الحالي:**

- أستاذ الدراسات التنظيمية ووكيل كلية التجارة للدراسات العليا والبحوث - جامعة الإسكندرية.

*** الأنشطة العلمية والعملية:**

- له العديد من المؤلفات والبحوث المنشورة في عدد من الدوريات العربية والأجنبية في مجالات نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.
- عمل رئيساً لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة الإسكندرية وأستاذاً زائراً لعدد من الجامعات العربية المرموقة.
- قام بمناقشة العديد من رسائل الدكتوراه والماجستير والإشراف عليها، وتحكيم العديد من البحوث في العديد من الدوريات العلمية.
- عضو العديد من اللجان والجمعيات العلمية والمهنية والاستشارية بمصر.
- عمل مديراً تنفيذياً لمركز التنمية الإدارية بجامعة الإسكندرية.
- عمل مديراً تنفيذياً ومديراً لمشروع الشراكة بين جامعة الإسكندرية وجامعة ولاية جورجيا الأمريكية لبرنامج ماجستير إدارة الأعمال المهنية EMBA بجامعة الإسكندرية.
- شارك في العديد من المؤتمرات والندوات المحلية والدولية.
- قام بتدريب العديد من القيادات العليا والإدارة الوسطى بعدد من الشركات والمصالح والهيئات والوزارات بمصر وبعض الدول العربية.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٣٢هـ

هذا الكتاب

تلقى القيادة في هذا العصر اهتماماً متزايداً باعتبارها عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات أو فشلها. ومن جهة أخرى يعتمد هذا النجاح والفشل على ثقافة المنظمات. فمفهوم الثقافة فرض نفسه ليس على المستوى السياسي والقومي فحسب. بل توسع ليشمل ثقافة المهن والمجتمعات المحلية. وطبعاً المنظمات. هذه الأهمية التي يتمتع بها كلٌّ من الثقافة والقيادة تطرح السؤال عن دور القادة في تكوين الثقافة ودور الثقافة في تكوّن شخصيات القادة. والصلة بين الثقافة والقيادة هي الموضوع الذي عالجه هذا الكتاب في طبعتيه الأولى والثانية. وأضفى عليه المزيد من التحليل والتعمق في هذه الطبعة الثالثة التي استخدمت في الترجمة إلى العربية.

وقد استفاد الكاتب في تناوله للموضوع من خبرته الاستشارية في شركة المعدات الرقمية وفهمه لأسباب نجاح هذه الشركة في البداية ثم فشلها في النهاية في أن تصبح مشروعاً تجارياً.

والكتاب مقسم إلى ثلاثة أجزاء. يركز الجزء الأول على ثقافات المنظمات والمهن: كيفية التفكير فيها. وكيفية تعريفها. وكيفية تحليلها. في حين يركز الجزء الثاني على محتوى الثقافة. ومع إدراك أن مفهوم المحتوى من حيث المبدأ شاسع ولا نهاية له. إلا أن المؤلف يجهد في جعل المشهد الثقافي مفهوماً من حيث الفكرة في تطبيقه على المنظمات. وينتقل التركيز في الجزء الثالث إلى القائد بصفته مؤسساً ومديراً. وفي نهاية المطاف ضحية للثقافة إذا فشل في فهم كيفية إدارتها. ومن العناصر الشديدة الأهمية في هذا التحليل القضايا التي يواجهها القادة في كل المراحل المختلفة من نمو المنظمات. وهو جانب تهمله معظم الكتب التي تتناول القيادة إهمالاً يكاد يكون تاماً.

ردمك: ٩٧٨-٩٩٦٠-١٤-١٩٣-٠

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٣٢هـ